

# Основные формы и правила делового общения

1. Правила подготовки публичного выступления;
2. Подготовка и проведение деловой беседы;
3. Этика беседы по телефону
4. Подготовка и проведение служебных совещаний и заседаний;
5. Правила подготовки и проведения переговоров с деловыми партнерами.

# 1. Правила подготовки публичного выступления

*Хорошо подготовленное публичное выступление* — это:

- знак уважения к аудитории;
- возможность заявить о себе как о хорошем специалисте и интересном человеке.

**Подготовка к публичному выступлению включает три основные группы правил:**

1. предварительная отработка навыков риторики;
2. непосредственная подготовка к публичному выступлению;
3. изучение навыков поведения во время выступления.

## 1. Предварительная отработка навыков риторики

**В качестве искусственных приемов могут использоваться:**

- **Выступление перед воображаемой группой слушателей** с предварительно заданными тематикой и составом аудитории (*тематика выступления должна быть близка к сфере собственных профессиональных интересов*);
- **Краткое изложение выбранного текста** (*выбранный текст может представлять собой журнальную или газетную статью, отрывок из какой-либо монографии и т. п.*);
- **Использование аудио- или видеозаписи собственных выступлений;**
- **Отработка определений** каких-либо терминов и понятий;
- **Использование опыта ведущих ораторов.**

## 2. Непосредственная подготовка к публичному выступлению

Перед оратором стоит три взаимосвязанных вопроса: **что сказать,**  
**где сказать и как сказать.** Разработка речи начинается с уяснения темы выступления, ее основной идеи. **Необходимо определить цель выступления. Основные цели публичного монолога – сообщение и воздействие.** При подготовке выступления можно написать его полный текст, конспект, тезисы, развернутый или краткий план.

### **Структура выступления:**

- вступление, стержневая идея доклада;
- краткая история рассматриваемого вопроса;
- тенденции развития проблемы;
- накопленный опыт (положительный и отрицательный) решения рассматриваемых вопросов;

Или: «Сначала расскажите публике, что вы собираетесь рассказать ей, затем рассказывайте, а потом расскажите ей о том, что вы ей уже рассказали».

Заключение целесообразно делать, как правило, в случае достаточно

длительного выступления.

### **Оценка обстановки и состава слушателей:**

Если зал небольшой и слушателей мало, то предпочтительнее выступать за столом. Если же зал большой и слушателей много, то необходимо выступать с трибуны. Вечером выступать сложнее, чем в первой половине дня: люди придут уже уставшие. Тяжелее всего выступать перед неоднородной аудиторией. В выступлениях перед всеми возрастными группами требуется логическая убедительность, лаконичность и точность изложения.

*Следует специально обратить внимание на целесообразные формы использования цифрового материала:* абсолютные, объемные показатели следует представлять в виде наглядного табличного материала; в речевом варианте использовать относительные цифровые данные в виде коэффициентов, индексов, процентов и т. п.

После завершения речи могут быть заданы вопросы, в которых иногда заключается прямая или скрытая полемика. Поэтому **заранее стоит подумать о возможных вопросах и ответах на них.**

### *3. Изучение навыков поведения во время выступления*

**Поведение докладчика** должно быть естественным, соответствующим проблематике выступления и составу аудитории. Опытные ораторы заранее делают на полях тезисов доклада соответствующие пометки, касающиеся отдельных элементов поведения («***Следить за регламентом***»). Продуктивному анализу собственного поведения во время выступления может служить его **видеозапись**. Нередко о профессиональных качествах специалиста судят по его выступлению, которое, в свою очередь, служит средством самореализации, является возможностью заявить о себе.

**В выступлениях используются различные стили русского литературного языка :**

- научный;
- официально-деловой;
- публицистический.

***Научный стиль.*** Главные функции - информативная и воздействующая. Ведущий признак - терминологичность словарного состава. Стиль делится на собственно-научный, научно-учебный, научно-популярный подстили.

Черты научного стиля:

- отвлеченность, -обобщенность, -подчеркнутая логичность и связность выражения.

***Официально-деловой стиль.*** Официально-деловой стиль называют языком законов. Главные функции - повелевающая и информативная.

Черты официально-делового стиля:

- точность; -предписывающий характер; -обезличенность; -стандартность; -тенденция к стереотипу.

***Публицистический стиль.*** Основные функции - информативная, воздействующая. Публицистический стиль - информация для широкого круга. Может быть в устной и письменной форме. Главная черта публицистического стиля - экспрессивность, эмоциональность,

## Темы сочинений для гимназистов в царской России начала XX века.

Эти темы уже приятно просто прочитать, и сразу думаешь: какими тогда воспитывали детей!

- \* Замирание нашего сада осенью.
- \* Река в лунную ночь.
- \* Лес в лучшую свою пору.
- \* Встреча войска, возвратившегося из похода.
- \* Дедушкин садик. (для детей 12-13 лет)

### Для младших классов:

- \* О том, что видела птичка в дальних землях.
- \* История постройки дома и разведения при нем сада...
- \* Великаны и пигмеи лесного царства.

### Для старших гимназистов:

- \* Слово как источник счастья.
- \* Почему жизнь сравнивают с путешествием?
- \* Родина и чужая сторона.
- \* О скоротечности жизни.
- \* Какие предметы составляют богатство России и почему?
- \* О высоком достоинстве человеческого слова и письма.
- \* О непрочности счастья, основанного исключительно на материальном богатстве.
- \* О проявлении нравственного начала в истории.
- \* На чем основывается духовная связь между предками и потомством



## 2. Подготовка и проведение деловой беседы

*Деловая беседа* — процесс общения с использованием вербальной и невербальной связей, направленный на решение вопросов производственной деятельности. **Одна из главных задач деловой беседы — убедить партнера принять конкретные предложения.**

### *Функции деловой беседы:*

- 1. обмен информацией;
- 2. взаимное общение работников из одной деловой сферы;
- 3. совместный поиск, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей и замыслов;
- 4. контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий;
- 5. поддержание деловых контактов на уровне предприятий, фирм, отраслей, стран;
- 6. стимулирование деловой активности.

Правила подготовки и проведения деловой беседы представляют собой основные действия, предпринимаемые в определенной последовательности и взаимосвязи, направленные на достижение цели беседы и создание положительного образа участников.

## ***Соотношение понятий «деловая беседа» и «переговоры»:***

Допустимо ставить знак равенства между ними. Но целесообразнее их разделить. Связь между понятиями заключается в использовании при подготовке и проведении переговоров с деловыми партнерами практически всех рекомендаций, касающихся деловой беседы. Тем не менее переговоры представляют собой более сложный и ответственный процесс (заканчивается подписанием соглашений).

## ***Чаще всего участники деловых бесед допускают следующие ошибки:***

- **пренебрежение этапом подготовки к беседе**, на котором закладываются возможные элементы модели будущей беседы;
- **невнимательное отношение** к отдельным, незначительным с субъективной точки зрения некоторым участникам, правилам ведения или подготовки беседы.

Процесс деловой беседы можно представить схематично в виде основных действий, которые необходимо предпринимать в определенной последовательности и взаимосвязи (см. рис. .1)

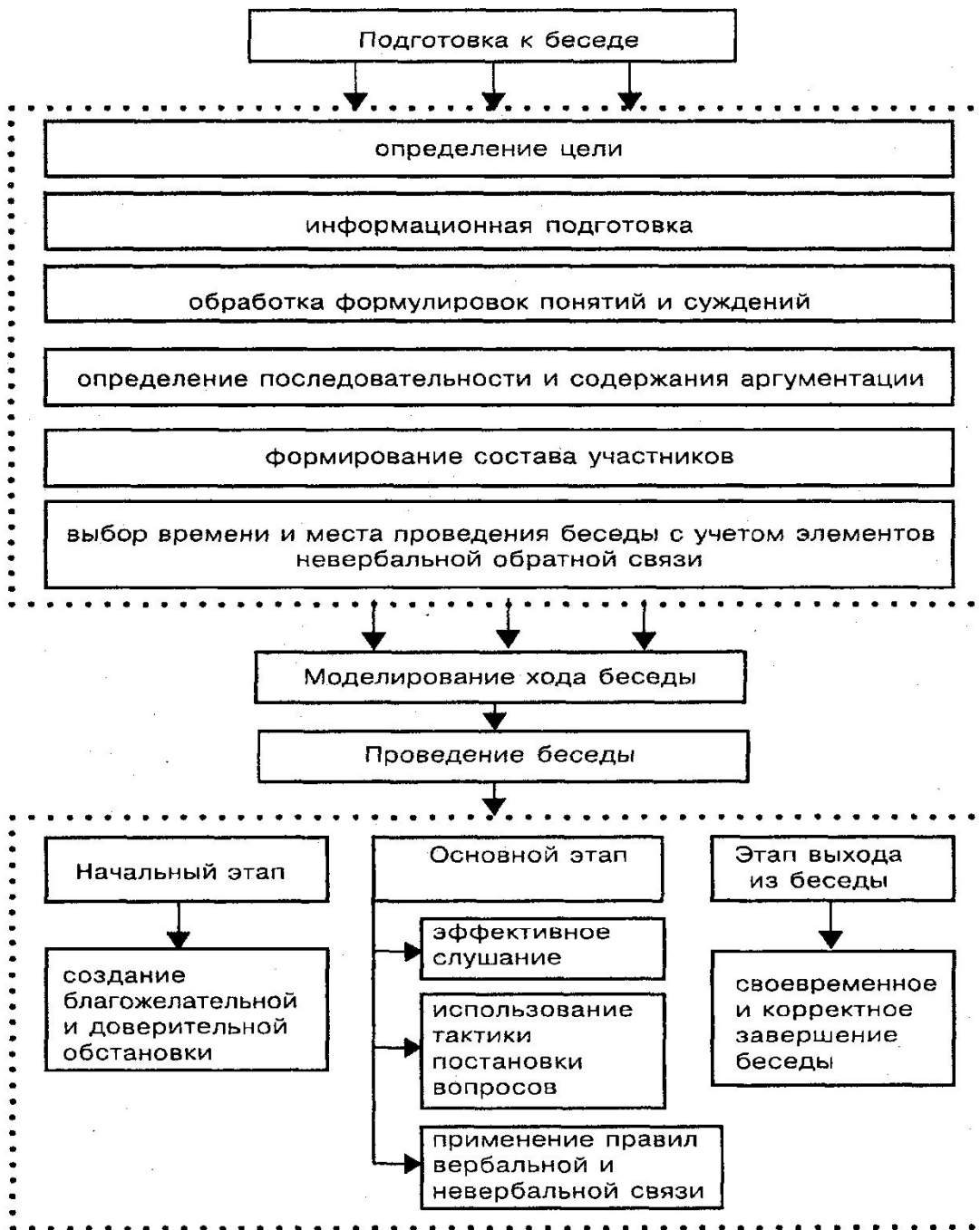


рис.1

Успех деловой беседы во многом зависит от того, насколько точно вы сумеете предугадать позицию и интересы другой стороны.

**Целями беседы могут быть:**

- 1) установление истины;
- 2) склонение другой стороны к собственной точке зрения;
- 3) достижение результата любой ценой, даже путем манипулирования понятиями и мнением сторон;
- 4) информирование собеседника о происходящих событиях;
- 5) принятие компромиссного варианта решения, устраивающего какую-либо из заинтересованных сторон.

В зависимости от цели беседы формируется общая ее тактика, устанавливается степень жесткости собственной позиции, вероятности компромиссных решений и т. п.

**Информационная подготовка** обеспечивает четкое, бесперебойное прохождение беседы. Она также предполагает **заблаговременный поиск и систематизацию необходимых документов, исходных данных,** соответствующих предмету беседы. Следует заранее отработать формулировки тех понятий и основных суждений, которые затрагивают предмет разговора.

Этика деловой беседы предполагает участие в ней тех лиц, состав которых был оговорен заранее.

Вторым шагом, если беседа важна и есть в запасе время, является **составление предварительного представления о других ее участниках, их служебном положении, политических взглядах, отношениях с окружающими, общественной деятельности и заслугах, любимых или запретных темах для разговоров.** Такую информацию обычно получают у партнеров, клиентов, общих знакомых и т. п.

## Проведение беседы складывается из трех этапов:

- **начального;**
- **основного этапа:**
  1. информирование партнеров и постановка проблемы;
  2. аргументирование выдвигаемых положений;
  3. опровержение доводов собеседника;
  4. анализ альтернатив, поиск оптимального или компромиссного варианта либо конфронтация участников;
  5. принятие решения;
- **этапа выхода из беседы** (анализ результатов беседы, своей тактики общения).

Максимальную трудность представляет для собеседников **начало беседы**. *«От плохого начала и конец бывает плохим»* (Еврипид). Хорошее начало – половина дела.

- **На первой фазе беседы мы ставим следующие задачи:**
  - установить контакт с собеседником;
  - создать благоприятную атмосферу для беседы;
  - привлечь внимание к теме разговора;
  - пробудить интерес собеседника.

Существует множество способов начать беседу, но практика выработала ряд "правильных дебютов". Вот некоторые из них.

- **1. Метод снятия напряженности** позволяет установить тесный контакт с собеседником. **Достаточно сказать несколько теплых слов, пошутить** — и вы этого легко добьетесь..
- **2. Метод "зацепки"** позволяет кратко изложить ситуацию или проблему, увязав ее с содержанием беседы. В этих целях можно с успехом использовать какое-то небольшое событие, сравнение, личные впечатления, анекдотичный случай или необычный вопрос.
- **3. Метод прямого подхода** означает непосредственный переход к делу без какого бы то ни было вступления. Схематично это выглядит следующим образом: мы вкратце сообщаем причины, по которым была назначена беседа, быстро переходим от общих вопросов к частному и приступаем к теме беседы. Этот прием является "холодным" и рациональным, он имеет прямой характер и **больше всего подходит для кратковременных и не слишком важных деловых контактов.**

### *Типичные ошибки начала деловой беседы:*

- неуверенность, извинения (подобное самоприношение недопустимо);
- негативное высказывание;
- неуважение к собеседнику;
- претензии к собеседнику.

## **Психологические приемы влияния на партнера (аттракции) с целью вызвать доверие, симпатию:**

*Аттракция – (от лат. attrahere — привлечение, притяжение).*

- 1. Прием «имя собственное»** – основан на произнесении вслух имени или имени-отчества человека, с которым вы разговариваете. Беседуя с человеком, время от времени обращайтесь к нему по имени-отчеству;
- 2. Прием "зеркало отношения"** (доброе и приятное выражение лица, легкая улыбка невольно притягивают к вам людей);
- 3. Compliments** — это слова, содержащие небольшое преувеличение достоинств, которые желает видеть в себе собеседник. (Андр) Compliment отличается от лести именно тем, что содержит небольшое преувеличение. Лестец сильно преувеличивает достоинства собеседника. Нельзя отождествлять compliment и похвалу. Похвала — это положительная оценка. Недопустимо, если compliment противоречит фактам.



## Техника и тактика аргументирования

*«Тот, кто хорошо подготовился к сражению, наполовину победил»*

*(Сервантес)*

**Аргументация** — это способ убеждения кого-либо посредством значимых логических доводов. Для того чтобы аргументация была успешной, нужно войти в положение партнера.

Последовательность аргументации предполагает поступательное движение от менее значимых к более значимым аргументам.

### Методы аргументирования:

1. *Фундаментальный метод* – представляет собой прямое обращение к собеседнику, которого мы знакомим с фактами, цифрами, сведениями;
2. *Метод противоречия* – основан на выявлении противоречий в аргументации партнера;
3. *Метод извлечения выводов* основывается на точной аргументации;
4. *Метод сравнения*;
5. *Метод "да... но»*;
6. *Метод "бумеранга»* – дает возможность использовать "оружие" собеседника против него самого;
7. *Метод игнорирования*;
8. *Метод видимой поддержки* (но это не поможет вам. в конце свои контрагументы, что говорит о нашей лучшей подготовленности).

## **Спекулятивные методы аргументации:**

1. Техника преувеличения состоит в обобщении и любого рода преувеличении, а также составлении преждевременных выводов;
2. Техника анекдота;
3. Техника использования авторитета (состоит в цитировании известных авторитетов);
4. Техника дискредитации партнера;
5. Техника изменения направления ( собеседник не атакует наши аргументы, а переходит к другому вопросу);
6. Техника введения в заблуждение (дается путаная информация);
7. Техника отсрочки (с целью затягивания дискуссии);
8. Техника апелляции (взывают к сочувствию);
9. Техника искажения (извращение сказанного, перестановка акцентов).

## **Сильные аргументы:**

- точно установленные и взаимосвязанные факты и суждения, вытекающие из них;
- законы, уставы, руководящие документы, если они исполняются и соответствуют реальной жизни;
- экспериментально проверенные выводы;
- заключения экспертов;
- цитаты из публичных заявлений, книг признанных в этой сфере авторитетов;
- показания свидетелей и очевидцев событий;
- статистическая информация, если ее сбор, обработка и обобщение сделаны профессионалами-статистиками.

**Слабые аргументы** (вызывают сомнения оппонентов, клиентов, сотрудников):

- ссылки (цитаты) на авторитеты, неизвестные или малоизвестные слушателям;
- аналогии и непоказательные примеры;
- доводы личного характера, вытекающие из обстоятельств или диктуемые побуждением, желанием;
- тенденциозно подобранные афоризмы, изречения;
- доводы, версии или обобщения, сделанные на основе догадок, предположений, ощущений;
- выводы из неполных статистических данных.

**Несостоятельные аргументы** (позволяют разоблачить, дискредитировать соперника, приводящего их):

- суждения на основе подтасованных фактов;
- ссылки на сомнительные, непроверенные источники;
- потерявшие силу решения;
- домыслы, догадки, предположения, измышления;
- доводы, рассчитанные на предрассудки, невежество;
- выводы, сделанные из фиктивных документов.

# Вопросы собеседников и их психологическая сущность

Умение задавать вопросы — важная составляющая эффективного обсуждения предложений сторон.

## Основные группы вопросов:

1. **Закрытые вопросы** (вопросы, на которые ожидается ответ «да» или «нет») *Они способствуют созданию напряженной атмосферы в беседе, поэтому такие вопросы нужно применять со строго определенной целью. При постановке подобных вопросов у собеседника складывается впечатление, будто его допрашивают;*
2. **Открытые вопросы** Это вопросы, на которые нельзя ответить "да" или "нет", они требуют какого-то пояснения. **Это так называемые вопросы "что?", "кто?", "как?", "сколько?", "почему?";**
3. **Риторические вопросы** (на эти вопросы не дается прямого ответа, так как их цель — вызвать новые вопросы и указать на нерешенные проблемы);
4. **Переломные вопросы** (вопросы, которые удерживают тему беседы либо изменяют ее);
5. **Вопросы для обдумывания.** Цель этих вопросов — создать атмосферу взаимопонимания.

**Последний этап беседы – ее завершение.** Успешно завершить беседу – значит **достигнуть заранее намеченных ее целей.** На этом этапе решаются следующие задачи:

- достижение основной или (в неблагоприятном случае) запасной (альтернативной) цели;
- обеспечение благоприятной атмосферы;
- стимулирование собеседника к выполнению намеченных действий;
- поддержание в дальнейшем (в случае необходимости) контактов с собеседником, его коллегами;
- составление резюме с четко выраженным основным выводом.

## **Основные принципы успешного ведения деловой беседы:**

- **1. Привлечь внимание собеседника** (начало беседы). Если вы не в состоянии привлечь внимание собеседника, если он вас не слушает, зачем вам вообще что-то говорить?
- **2. Вы должны заинтересовать собеседника** . Если ваш собеседник проявляет интерес к беседе, это означает, что он будет с вниманием слушать вас.
- **3. Детальное обоснование (аргументация)**, заключается в том, чтобы на основе вызванного интереса убедить собеседника в том, что он поступит разумно, согласившись с вашими идеями и предложениями, так как их реализация принесет ему и его фирме определенную пользу.
- **4. Выявить интересы и устранить сомнения вашего собеседника** (парирование замечаний).
- **5. (основной) Преобразование интересов собеседника в окончательное решение (принятие решения).**

## **Правила этикета, которых целесообразно придерживаться при ведении деловых бесед:**

- Никогда не нужно с горячностью и нетерпением нападать на иной взгляд на проблему;
- Высказывая свое мнение, не отстаивайте его упорно, горячась, повышая голос;
- Ясность, точность, сжатость высказываемых вслух доводов и соображений;
- Всегда сохраняйте в разговоре самообладание, хорошее расположение духа, благожелательность;
- Ни при каких обстоятельствах не перебивать говорящего и лишь в крайнем случае можно сделать замечание в максимально вежливой форме;
- Воспитанный человек, прервав беседу при появлении нового посетителя, не продолжит рассказ, прежде чем не ознакомит пришедшего вкратце с тем, что было сказано до его прихода;
- Нужно избегать в беседах поддерживания злословия в адрес отсутствующих;
- Не говорите ничего такого, что самому было бы неприятно выслушивать от других;
- Никогда не касайтесь в разговоре предметов, о которых не имеете достаточно ясного представления;
- Упоминая в беседе третьих лиц, желательно называть их по имени-отчеству, а не по фамилии;
- Считается неучтивым заставлять собеседника повторять сказанное под предлогом, что вы не расслышали каких-то деталей;
- Образованный культурный человек избегает хвастать своими знаниями, напротив, он старается снизить до уровня развития своих слушателей;
- Не следует хвастать знакомством с людьми, занимающими высокое

### 3. Этика беседы по телефону

**Деловая беседа по телефону - это самый быстрый деловой контакт и особое умение.** Умение деловых людей вести телефонные коммуникации влияет на их личный авторитет и на репутацию фирмы, организации которую они представляют. Очень часто первым шагом на пути к заключению делового договора является телефонный разговор. Телефон позволяет экономить время.

Однако, *телефон, будучи одним из эффективных средств экономии времени бизнесмена, является и одним из самых распространенных «поглотителей» его рабочего времени.*

Подсчитано, что каждый разговор по телефону длится в среднем от 3 до 5 минут. Следовательно, в общей сложности руководитель теряет в день на телефонное общение около 2 - 2,5 часов, а иногда - от 3 до 4,5 часов. **В среднем на деловые звонки сотрудниками компании тратится от 25 до 90% рабочего времени.** Около 60% разговоров по служебному телефону приходится на первую половину дня. *Телефонные звонки нарушают нормальный режим работы,* разбивают рабочий день на короткие отрезки времени 10-30 минут (а порой 5 - 10 минут), что не позволяет сосредоточиться на проблемах и иногда провоцируют стресс.

**Телефонные переговоры можно рассматривать как специфический случай проведения деловой беседы.** Исходя из этого, следует сделать два вывода. **Во-первых**, правила подготовки и проведения деловой беседы во многом сохраняют свою значимость при ведении телефонных переговоров. **Во-вторых**, телефонный разговор обладает целым рядом отличительных особенностей по сравнению с очной беседой.

Сходство этических правил деловой беседы и телефонного разговора заключается в возможности перенесения основных этапов подготовки и проведения с очной на телефонную беседу. Так, например, **в зависимости от значимости телефонного разговора следует уделить внимание отдельным этапам его моделирования:** определение цели беседы, ее информационная подготовка, отработка формулировок понятий и суждений, определение последовательности и содержания аргументации, анализ возможной реакции собеседника на те или иные высказывания.

Следует также уделить внимание хронологическому принципу проведения беседы, т. е. выделению начального, основного и заключительного ее этапов.

**Неизменными следует считать общие нормы поведения в беседе:** *демонстрация заинтересованности* в предмете разговора, *доброжелательность по отношению к собеседнику*, отсутствие влияния на характер разговора вашего общего настроения.

Этикет делового телефонного разговора имеет в своем запасе целый **ряд реплик для корректировки общения.** Например: *Как вы меня слышите? Не могли бы вы повторить...? Извините, очень плохо слышно. Простите, я не расслышал, что вы сказали,*



**Особенности телефонного разговора определяются тем, что:**

- 1. собеседники не видят друг друга**
- 2. зачастую телефонный разговор возникает для одной из сторон неожиданно, нарушая при этом предшествующий ход событий: очную беседу одного из абонентов, выполнение им какой-либо важной или срочной работы и т. п. Такую возможность следует предусматривать всегда, когда мы звоним кому-либо.**

С другой стороны, человек, ведущий очную беседу с кем-либо, должен отдавать ей приоритет перед телефонным разговором. Обязательно нужно помнить о том, что в большинстве случаев телефонная связь — это средство для предварительной договоренности о чем-либо, чаще всего о будущей очной встрече. Неслучайно существует выражение — «нетелефонный разговор».

**3. Деловой разговор требует краткости**, поскольку от длительных разговоров по служебному телефону обычно страдают интересы дела. Поэтому **по служебному телефону надо говорить, не отнимая много времени у себя и вашего собеседника. Обычная норма продолжительности такого разговора — 3 минуты.** Опыт людей с высокой культурой телефонного общения говорит, что 20 секунд хватает на установление контакта, 40 секунд вполне достаточно, чтобы сформулировать проблему. За 100 секунд эту проблему можно серьезно обсудить. Поблагодарить собеседника и корректно выйти из разговора возможно за 20 секунд. Итого 180 секунд, или ровно 3 минуты. Естественно, такая экономия возможна, если инициатор разговора предварительно подумает, о чем он будет говорить.

**Если связь неожиданно прервалась, перезванивает тот, кто начинал беседу; он же обладает правом первым заканчивать ее. Считается неэтичным, если вы нарочито указываете собеседнику на необходимость завершения беседы, начатой не вами.**

**Важен этап информационной подготовки к беседе.** Он подразумевает подборку в компактном виде всех необходимых данных, цифрового материала, наименований документов и т. п., которые с большой степенью вероятности могут быть востребованы в ходе телефонных переговоров. **Рекомендуется подобного рода информацию заносить в специальный блокнот, используемый только для телефонных бесед.** В этот блокнот следует заносить также предварительно составленный **план разговора**, особенно если он включает в себя несколько достаточно сложных вопросов. Сюда же целесообразно записывать получаемую информацию. **Рекомендуется фиксировать дату и время телефонных звонков.** Записывать получаемую информацию следует в любом случае, не полагаясь излишне на собственную память. В этом смысле телефонный разговор выгодно отличается от очной беседы, так как запись информации не всегда позитивно воспринимается собеседником при непосредственном контакте.

При разговоре по телефону **обращайте внимание не только на то, что говорит собеседник, но и на то, как он это говорит, чтобы понять, в каком настроении он находится.** Так, очень много значит, как быстро он снимает трубку. Это позволяет более или менее точно судить о том, насколько он занят, как близко от него стоит аппарат, до какой степени заинтересован, чтобы ему позвонили.

Разговаривая с собеседником, внимательно слушайте и не прерывайте его. Не возражайте «в лоб», если желаете добиться благоприятного исхода беседы. Говорите спокойным голосом и постарайтесь придать ему приятную интонацию. **Чаще улыбайтесь, собеседник этого не видит, но чувствует.** Избегайте монотонности, меняйте темп и интонацию разговора. Не говорите слишком быстро или медленно, попробуйте «подстроиться» под темп собеседника.

**Психологи утверждают, что если есть расхождения речи между содержанием речи и тоном сообщения, то люди будут доверять больше тону, чем содержанию.** . По данным психологов, тон, интонация могут нести до 40% информации. **Поэтому при служебном телефонном разговоре необходимо следить за интонацией,** говорить ровно, сдерживать свои эмоции, не пытаться прерывать речь собеседника и постараться снять все нежелательные голосовые факторы (пыхтение, запинки, фырканье, сопенье, прищелкивание языком и т.п.).

**При длительном телефонном разговоре может возникнуть напряжение в общении. Если вы заметите признаки раздражения у себя или своего партнера, надо поскорее заканчивать разговор. Искусство ведения телефонного делового разговора заключается в том, чтобы в минимально возможный срок сообщить все, что нужно, и получить необходимую информацию.**

Когда приходит время заканчивать разговор и прощаться, **следуют правилу: кто первый начал разговор, т. е. кто позвонил, тот и должен его заканчивать.**

Если телефонный разговор затянулся и должен быть завершен, как правило, используются **следующие формулы вежливости:**

- Не хочу вас прерывать, но мне пора уходить, а то боюсь опоздать на заседание.
- Простите, подошло время очередной встречи, мне пора идти.
- Очень приятно с вами разговаривать, но мне сейчас надо звонить еще в одно место. Можно, я перезвоню вам попозже?
- Я прервал переговоры, когда вы позвонили. Простите, мне надо их продолжить.
- Я сейчас занят, могу я вам перезвонить?
- Очень рад был вас слышать. но сейчас мне надо уйти.

## **Правила ведения делового телефонного разговора, когда звонят вам:**

**1. Целесообразно снимать трубку при любом звонке (до четвертого).** Никогда нельзя знать заранее, какой именно звонок принесет вам выгодный контракт или ценную информацию. Кроме этого большее число звонков создает у звонящего впечатление, что организация не очень заинтересована в клиентах (покупателях) или что сотрудники данной организации не отличаются служебным рвением и поэтому не стоит иметь дела с этой организацией.

**2. Отвечая на звонок, нужно всегда поздороваться и представиться ( а не «да», «алло», «слушаю»).** После приветствия сотрудник называет фирму и свою фамилию. В том случае, если организация достаточно большая, принято называть не фирму, а отдел. Высшее руководство фирмы, в том случае, если звонок минует секретаря, обычно называет только свою фамилию. При частых звонках или при спешке обычно называют фамилию с добавлением слова «слушаю» («Иванов слушает») или указывают только название учреждения или его отдела: «бухгалтерия», «первый отдел».

**3. В случае плохой слышимости надо не повышать голос самому, а попросить того, кто вам звонит, говорить громче, осведомившись при этом, как он слышит вас.**

**4. Нельзя при ответе на любой вопрос говорить категорично "нет".** Например, на вопрос: "Если у вас такая форма торговли, как продажа в кредит?" - нельзя ответить "нет", хотя это полностью соответствует действительности. Следует сказать: "Хотя мы в кредит не продаем, но я могу Вам предложить другие удобные для покупателя формы продажи наших товаров, например ...".

**5. Если звонящий спрашивает сотрудника, которого в данный момент нет, нельзя отвечать: "Его нет" - и класть трубку. Надо ответить:**

"Этого сотрудника сейчас нет, но он будет позже (например, после 15 ч или с 10 августа, когда выйдет из отпуска, и т.п.)".

"Этого сотрудника сейчас нет, но не могу ли я быть Вам чем-либо полезен? 28

"Этого сотрудника сейчас нет, но если Вы согласны подождать минуту, я уточню

- 6. Не следует заставлять собеседника долго ждать «на проводе» (1 минута – субъективный предел вежливости) и всегда надо поблагодарить за ожидание;**
- 7. Полезно в разговоре употреблять следующие фразы:** "Чем я могу вам помочь (быть полезен)?" Если разговор затягивается, имеет смысл спросить (и, может быть, не один раз): "Есть ли у Вас время продолжать разговор?"
- 8. Если у сотрудника нет времени продолжать** слишком затянувшийся разговор, а намек на это не возымел результата, следует сказать: "Извините, я не имею, к сожалению, возможности продолжить разговор, поскольку он оказался слишком длительным, **не могли бы мы с Вами договориться, когда мы сможем еще раз вернуться к этому вопросу?"**.
- 9. Постарайтесь не принимать заказов, не сообщать информацию непредставившимся собеседникам.** Вы можете, например, не понять, что говорите с крупным покупателем, который имеет право на скидку, и предложите ему твердую цену без скидок, потеряв таким образом выгодный заказ.
- 10. Если к телефону просят вашего коллегу, то нельзя выяснять, кто его спрашивает.**
- 11. Если разговор с сидящим у вас человеком заканчивается, нужно попросить телефонного собеседника подождать, не вешая трубку. Если вы чувствуете, что разговор продлится еще 10-15 минут и он достаточно серьезен, нужно попросить еще раз позвонить через четверть часа, когда вы освободитесь.**

**Существуют *ВЫРАЖЕНИЯ, КОТОРЫХ СЛЕДУЕТ ИЗБЕГАТЬ* при телефонных разговорах, чтобы о вашей фирме не сложилось превратного представления. К ним, в частности, относятся.**

1. **«Я не знаю».** Никакой другой ответ не может подорвать доверие к вашей фирме столь быстро и основательно. Прежде всего, ваша работа заключается в том, чтобы знать — именно поэтому вы занимаете свое место. Если же вы не в состоянии дать ответ вашему собеседнику, **лучше сказать: «Хороший вопрос... Разрешите, я уточню это для вас».**
2. **«Мы не сможем этого сделать».** Если это действительно так, ваш потенциальный клиент обратится к кому-то еще, и весьма вероятно, что его новый разговор сложится более удачно. **Вместо отказа «с порога» предложите, например, подождать, прежде чем вы поймете, чем можете оказаться полезным, и попытайтесь найти альтернативное решение.** Рекомендуется всегда в первую очередь сосредоточиваться на том, что вы можете сделать, а не на обратном.
3. **«Вы должны...».** Серьезная ошибка. Ваш клиент вам ничего не должен. Формулировка должна быть гораздо мягче: **«Для вас имеет смысл...»** или **«Лучше всего было бы...».**
4. **«Подождите секунду, я скоро вернусь».** Скажите вашему собеседнику что-то более похожее на правду: **«Для того чтобы найти нужную информацию, мне потребуется две-три минуты. Можете подождать?».**
5. **«Нет»**, произнесенное в начале предложения, невольно приводит к тому, что путь к позитивному решению проблемы усложняется. Каждую фразу, содержащую несогласие с собеседником, следует тщательно обдумывать. Например, **для отказа клиенту, требующему денежного возмещения за некачественный товар, подходит объяснение типа: «Мы не в состоянии выплатить вам компенсацию, но готовы заменить вашу покупку».**

## **Правила ведения делового телефонного разговора, когда звоните вы**

**1. Перед каждой деловой беседой по телефону желательно ответить себе на следующие вопросы:**

- 1) Какую главную цель я ставлю перед собой в предстоящем телефонном разговоре?
- 2) Могу ли я вообще обойтись без этого разговора?
- 3) Готов ли к обсуждению предполагаемой темы мой будущий собеседник?
- 4) Уверен ли я в благополучном исходе разговора?
- 5) Какие вопросы я должен задать?
- 6) Какие вопросы мне может задать собеседник?
- 7) Какой исход переговоров устроит (или не устроит) меня, его?
- 8) Какие приемы воздействия на собеседника я могу использовать во время разговора?
- 9) Как я буду вести себя, если мой собеседник:
  - . решительно возразит, перейдет на повышенный тон;
  - . не отреагирует на мои доводы;
  - . проявит недоверие к моим словам, информации.

**Не стоит быть инициатором телефонного разговора, находясь во власти раздражения, огорчения и тому подобных отрицательных эмоций** Плохое настроение неизбежно отразится на тоне разговора, на подборе лексических средств выражения мыслей, и ничего не подозревающий собеседник будет полагать, что это именно его слова, поступки или поведение вызвали негативное отношение. А это в свою очередь приведет к взаимному непониманию, неприязни и, может быть, к конфликтам в деловой сфере.

## **2. Чтобы телефонный звонок был результативным, к разговору надо готовиться:**

**важно правильно выбрать время для звонка. Оптимальное время для телефонного звонка выбирается по трем признакам, вместе взятым: а) когда, по вашему предположению, ваш звонок будет удобнее для абонента; б) когда к нему проще дозвониться; в) когда вам будет удобнее позвонить. Но при этом полезно иметь в виду, что надо стараться не отвлекать людей звонками в первой половине рабочего дня, когда они, сосредоточившись, могут с наибольшим успехом решать свои задачи.**

**Необходимо приготовить сведения**, которые могут понадобиться в процессе разговора: цифры, адреса, номера телефонов, календарь и тому подобную информацию;

**целесообразно подготовить перечень вопросов**, которые необходимо обсудить; важно правильно определить последовательность обсуждаемых вопросов, т.е. логику, очень **важно подобрать первую фразу**, которая должна сразу заинтересовать собеседника, расположить его к дальнейшему обсуждению и даже в некоторой мере настроить его на определенное решение;

**следует заранее найти доводы в пользу предлагаемого решения**, постараться предугадать доводы и аргументы собеседника и подготовить контраргументы.

Для подготовки к деловому разговору по телефону, особенно к междугородному и международному, лучше подготовить специальный бланк, в котором будущий разговор записывается с учетом прогнозируемых ответов.



3. Необходимо **представиться — лаконично, но емко**. Вариант представления следует продумать заранее. Если нет уверенности, что вас узнают по фамилии, лаконично назовите организацию, которую вы представляете, вашу должность и краткую сущность вопроса, который вы хотели бы обсудить. Всегда стоит извиниться за беспокойство, даже в том случае, если вы уверены, что вашего телефонного звонка ждали. **Правилом хорошего тона следует считать вопрос к собеседнику, располагает ли он временем для разговора**, даже в случае вашей уверенности в утвердительном ответе с его стороны.

4. Звонок по домашнему телефону деловому партнеру, сослуживцу для служебного разговора может быть оправдан лишь серьезной причиной, кому бы вы ни звонили — начальнику или подчиненному. **Воспитанный человек не станет звонить после 22 часов, если для этого нет острой необходимости или не получено предварительное согласие на этот звонок.**

5. собеседник может оказаться в окружении коллег, посетителей и т. п., что не позволяет ему вести достаточно откровенный разговор. **Если вы чувствуете неловкость другого участника беседы, перенесите разговор на другое время.** В том случае, если это невозможно, помогите вашему собеседнику, формулируя вопросы в закрытой форме.

**6. Надо уметь правильно завершить телефонный разговор**, а это несколько более затруднительно, чем при визуальном общении. Можно воспользоваться фразами: "Мы как будто с Вами обсудили все вопросы?", или "Полагаю, что у нас был успешный (интересный, результативный и т.п.) разговор, не так ли?", или "Итак, думаю, что можно подвести итоги?"

**По окончании делового телефонного разговора потратьте 3—5 минут на анализ содержания и стиля разговора.** Проанализируйте свои впечатления. Найдите уязвимые места в разговоре. Постарайтесь понять причину своих ошибок.

7. Нарушением норм делового этикета считается выдавать себя за личного друга того, кому вы звоните, только для того, чтобы вас скорее с ним соединили.

8. Грубейшее нарушение — не перезвонить, когда вашего звонка ждут.

9. Если вы звоните человеку, который просил вас позвонить, а его не оказалось на месте или он не может подойти, попросите передать, что вы звонили. Потом нужно позвонить еще раз, или сказать, когда и где вас можно будет легко найти.

10. Когда разговор предстоит длительный, назначьте его на такое время, когда можно быть уверенным, что у вашего собеседника достаточно времени на беседу.

11. Никогда не говорите с набитым ртом, не жуйте и не пейте во время разговора.

## Приемы рационализации телефонного общения

С помощью телефона любой незнакомец может проникнуть в ваш офис или квартиру, без зазрения совести и соблюдения правил приличия вторгнуться в сферу вашей деятельности или отдыха.

*Если вы чувствуете, что звонок зондирующий или враждебный, что он непременно выльется в противоборство, немедленно решайте, что делать. У вас есть две возможности. Первая — вступить с собеседником в разговор и сразу взять «быка за рога». Вторая — уклониться от разговора.*

В первом случае вы должны быть уверены в своей хорошей подготовленности. *Но если звонок был полной неожиданностью, если вы не готовы к разговору, он станет для вас ловушкой — ведь тот, кто звонит, выбрал подходящее для него время. Он подготовлен и во всеоружии вступает в конфронтацию. Прежде чем позвонить, он психологически настроился на разговор.*

А для вас — это внезапное вторжение в ваш мир, это вероломная атака. **Вы не готовы к разговору. Преимущество явно на его стороне.**

**Что делать? Надо отказаться от разговора.** Вы с полным правом можете сказать, что сейчас это невозможно или неудобно для вас.

**Вы имеете такое же право выбирать время разговора, как и ваш собеседник.** Если он пытается настаивать на немедленном решении спорного вопроса, скажите вежливо: **«Извините, но я действительно не могу сейчас говорить».** После этого положите трубку, предварительно условившись о времени, удобном для вас и для него.

**В интересах каждого делового человека воспрепятствовать тому, чтобы телефонные звонки нарушали ритм его работы. Чтобы рационализировать пользование телефоном, весьма полезно применять приём отгораживания от неожиданных телефонных звонков.**

**. Следовательно, будет лучше, если вы заранее обезопасите себя от ненужных звонков или отодвинете их на другое, более удобное для вас время. По этому поводу рекомендуется сообщить своим абонентам время, когда вам лучше всего звонить и когда звонить не следует.**

**1. Старайтесь сделать так, чтобы все входящие телефонные звонки шли через вашего секретаря,** который может принимать их, сортировать и в соответствии с приоритетностью переключать на вас. Вручите своему секретарю бланк с критериями, согласно которым входящие разговоры должны быть отклонены, перенесены (повторный звонок) или их следует «пропустить» к вам.

**2. Отгораживание от ненужных звонков можно осуществлять с помощью телефонного автоответчика.** Его преимущество по сравнению с полным отключением телефона состоит в том, что вы после завершения всех дел можете прослушать сообщения абонента и перезвонить. Если у вас нет секретаря или автоответчика, вы сможете защититься от ненужных звонков с помощью таких кратких фраз, как: «Я перезвоню вам позже» или «Пожалуйста, перезвоните мне в 15 часов».

**3. Третьим методом эффективной и рациональной обработки телефонных переговоров является обратный (ответный) звонок.** Система обратных телефонных звонков существенно сокращает число ежедневных перерывов в работе и предоставляет значительные возможности для рационализации и экономии рабочего времени. Метод обратного звонка, кроме того, дает вашему секретарю возможность подготовить необходимые для разговора материалы, в результате чего сокращается общее время телефонного разговора.

## 4. Подготовка и проведение служебных совещаний и заседаний

Важными формами коммуникаций являются: деловые совещания, собрания коллектива, заседания коллегиальных органов управления.

**Деловое совещание** – это личная встреча группы сотрудников с целью обмена информацией.

Целями делового совещания могут выступать: обмен информацией, координация действий, выработка решений. Совещания выполняют задачи профессионального обучения и воспитательного воздействия.

По своей общей целевой направленности совещания могут быть:

- **Инструктивными** (направлено на доведение до его участников какой-либо информации);
- **Оперативными** (посвящено выяснению текущего состояния дел в организации, краткому обмену мнениями по существу вопросов, возникающих по ходу производственного процесса);
- **Проблемными** (в процессе совещания вырабатывается коллективное решение по комплексным вопросам).

В зависимости от стиля проведения совещания делят на следующие **виды**:

- ❖ **авторитарные** (ведет руководитель в форме монолога);
- ❖ **сегрегативные** (идут по заранее намеченному плану);
- ❖ **дискуссионные** (предполагают свободный обмен мнениями);
- ❖ **Свободные** (проводится без строго заданной повестки дня; вместо председателя имеется ведущий (инициатор).

Плановое производственное совещание проводится в традиционно установленное время.

Такие совещания решают следующие задачи:

- подведение итогов работы за прошедшую неделю;
- уточнение способов решения поставленных задач;
- информирование о работе друг друга с тем, чтобы все представляли общую картину деятельности фирмы или подразделения.

Эффективность делового совещания зависит от грамотности его подготовки и проведения.

## Алгоритм подготовки делового совещания

1. Установление необходимости и целесообразности совещания;
2. Определение повестки дня;
3. Установление дня, времени и места проведения;
4. Определение состава участников;
5. Предварительная проработка вопросов;
6. Заблаговременное ознакомление участников с повесткой дня;

### ***Советы по проведению совещания:***

1. В начале совещания надо установить регламент;
2. Сообщения и выступления должны быть краткими, излагаться «по существу»;
3. От всех выступающих надо добиваться конструктивных предложений;
4. Совещание целесообразно проводить в два этапа. Сначала обсудить общие вопросы, касающиеся всех. Затем основную часть участников отпустить, а оставить тех, с кем необходимо обсудить частные (конфиденциальные) вопросы. Это уменьшит потери времени, а также окажет стимулирующее воздействие на «узкий круг».

Эффективный ход совещания во многом определяется порядком выступлений: от низшей должности участника к высшей, чтобы мнение предыдущего оратора не довлело над последующими выступлениями.

**Протокол совещания** – первичный официальный документ, на основании которого руководство вправе требовать от работников выполнения порученных им заданий.

**Выделяют следующие части этого документа:**

1. Наименование;
2. Дата;
3. Перечень присутствующих;
4. Повестка дня;
5. Слушали;
6. Постановили;
7. Подпись (председателя, секретаря).

**Заседание коллегиальных органов управления** (президиумов, коллегий, советов, дирекций и т.д.) Их основной задачей является выработка и принятие коллективных управленческих решений, утверждение планов и бюджетов.



## ***Методика подготовки заседания:***

1. Определение повестки дня (вопросов не должно быть слишком много, иначе рассмотрение их окажется поверхностным);
2. Назначение докладчиков по каждому вопросу повести дня;
3. Назначение оппонентов;
4. Определение круга приглашенных;
5. Составление списка выступающих (по каждому вопросу кроме докладчиков должны быть определены два-три выступающих);
6. Подготовка наглядных материалов;
7. Подготовка проекта постановления

Рекомендации по проведению заседаний включают первые три из тех советов, которые были предложены для совещаний: *регламент, разговор по существу, предложения*. К этому можно добавить *необходимость перерывов*.

После заседания оформляется *протокол*, при необходимости издаются *приказы*. Тексты или выписки из протокола, а также приказы рассылаются исполнителям и заинтересованным лицам, подразделениям, организациям.

## ***Психологические правила выработки***

### ***коллективных решений на совещаниях и заседаниях:***

**Правило 1. Разговор должен вестись на содержательном уровне.**

Человеческое общение имеет два уровня: содержательный и личностный. Содержательный уровень связан с существом высказываемых мнений. Личностный уровень ориентирован не на то, что сказано, а на то, кто сказал.

**Правило 2. Установка на понимание точки зрения другого.**

**Правило 3. Распределение коммуникативных ролей.**

Это означает, что на совещаниях и заседаниях у каждого должна быть своя роль. **Специалисты выделяют *шесть таких ролей***: председатель, докладчик, оппонент (или критик), интерпретатор (предлагает новые подходы, необычный взгляд, креативные решения), историк (отслеживает ход дискуссии), слушатель. Современная практика делового общения активно осваивает ***виртуальные формы совещаний.***

## 5. Правила подготовки и проведения переговоров с деловыми партнерами

**Переговоры** – это процесс общения двух или более партнеров, в условиях их взаимозависимости, с целью достижения интересов каждого.

**Главными факторами** эффективности любых переговоров психология называет два: **взаимный интерес и психологический контакт**.

**Цели переговоров** могут быть очень разными. Наиболее часто встречающимися целями являются две: *заключение соглашения и урегулирование разногласий*.

**Виды переговоров** различают в зависимости от функционального места и состава участников.

*Основными видами переговоров являются:* вертикальные, горизонтальные, неофициальные, расширенные, на высшем уровне.

**Вертикальные переговоры** могут осуществляться сторонами с разным положением на иерархической лестнице.

Например, это переговоры представителей рабочих (профсоюзных деятелей) с дирекцией предприятия.

**Горизонтальные переговоры** происходят между примерно равными в иерархическом (социальном) отношении сторонами. Это наиболее распространенный вид переговоров. При сложных и ответственных переговорах, когда сторонами выступают целые делегации, вопрос их паритета (равенства) оговаривается специально.

**Неофициальные переговоры** происходят по личной инициативе. По крайней мере, один из участников не имеет каких-либо формальных (официальных) полномочий, а действует лишь на основе собственного желания. К неофициальным (несанкционированным) относят и переговоры по разрешению личных проблем.

**Расширенные переговоры** предполагают широкий круг участников. Иными словами, переговаривающиеся стороны могут привлекать для участия в них советников, консультантов, создавать комиссии для предварительного изучения вопросов.

**Переговоры на высшем уровне** означают, что участниками являются первые лица (руководители) организаций, страны.

**Позиции сторон** на переговорах – это предварительная установка участников в соответствии с исходной ситуацией.

Позиции имеют два уровня: содержательный и относительный.

**Содержательная позиция** выражается в сущности тех предложений, с которыми сторона выходит на переговоры. **Относительная позиция** показывает наличие стартовых преимуществ и активов, либо их отсутствие. Такими позициями являются: сильная, слабая, принципиальная, псевдо-заинтересованности.

**Сильная позиция** связана с относительно низкой заинтересованностью в переговорах. Сторона имеет и другие аналогичные варианты соглашений с другими партнерами, либо иные преимущества или активы. Психологическое преимущество появляется из-за того, что сторона не боится не договориться.

**Слабая позиция** возникает в том случае, когда у стороны нет иных альтернатив. Ей надо договориться, во чтобы то ни стало. Замены нет не только равноценной, но и никакой. У переговорщиков складывается психологическое ощущение «загнанных в угол».

**Принципиальная позиция** заключается в том, что экономические или иные интересы и выгоды у данной стороны оказываются второстепенными. Главным является какой-то принцип, нередко даже не имеющий прямого отношения к содержанию переговоров.

**Позиция псевдо-заинтересованности** означает, что сторона ведет переговоры для видимости, под давлением обстоятельств либо общественного мнения. На самом же деле данной стороне эти переговоры не нужны.

Психологический смысл таких переговоров заключается, обычно, лишь в поддержании своего имиджа или репутации. В этом случае другая сторона невольно подыгрывает псевдо-переговорщику. А если она прекратит переговоры

## ХАРАКТЕРИСТИКА СТАДИЙ И ЭТАПОВ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

Стадии переговоров	Этапы переговоров
1. Подготовка переговоров	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Установление контакта между сторонам</li> <li>2. Сбор и анализ необходимой для переговоров информации</li> <li>3. Анализ проблемы и интересов сторон;</li> <li>4. Оценка возможных альтернатив переговорному соглашению;</li> <li>5. Разработка различных вариантов решения проблемы и формулирование соответствующих предложений (определение переговорной позиции);</li> <li>6. Подготовка необходимых документов и материалов.</li> <li>7. Разработка плана переговоров</li> </ol>
2. Процесс переговоров	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Начало переговорного процесса</li> <li>2. Выявление спорных вопросов и уточнение повестки дня</li> <li>3. Раскрытие глубинных интересов сторон</li> <li>4. Разработка вариантов предложений для договоренности</li> </ol>
3. Достижение согласия	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выявление вариантов для соглашения</li> <li>2. Окончательное обсуждение вариантов решений</li> <li>3. Достижение формального согласия</li> </ol>

# **Раскроем сущность каждого из этапов переговоров.**

**Стадия подготовки переговоров** предусматривает осуществление следующих этапов.

**Подготовительный период** может начаться задолго до фактического начала переговоров и включает два основных аспекта: **организационный и содержательный**. Вне зависимости от темы предстоящих переговоров в ходе их подготовки стороны должны установить контакты и согласовать ряд вопросов процедурного характера (место, время, повестка дня, состав участников и т.п.) .

**Установление контактов** предполагает:

- устанавливается контакт по телефону, факсу, электронной почте;
- высказывается желание вступить в переговоры и скоординировать подходы к проблеме;
- устанавливаются отношения, для которых характерны взаимное согласие, доверие, уважение, часто взаимные симпатии, развивается переговорное взаимодействие;
- договариваются об обязательности процедуры переговоров;
- договариваются о включении во взаимодействие всех заинтересованных сторон.

**Содержательная сторона подготовительного этапа включает в себя:**

- 1) сбор и анализ необходимой для переговоров информации
- 2) анализ проблемы и интересов сторон;
- 3) оценка возможных альтернатив переговорному соглашению;
- 4) разработка различных вариантов решения проблемы и формулирование соответствующих предложений ( определение переговорной позиции);

**Стадия процесса переговоров** включает следующие этапы.

### **1. Начало переговорного процесса:**

- представляются участники переговоров с обеих сторон; *Полномочия делегаций могут быть двух уровней: для подготовки соглашения либо для его подписания.* Полномочия для подготовки означают обязанность и право подготовить проект соглашения, которое затем будет подписано высокими представителями. Вторым вариантом полномочий дает право делегациям не только согласовать (подготовить) договор, но и подписать его от имени своих организаций. Это не только более высокий статус делегаций, но и адекватная психологическая самооценка ими своей роли и значимости.
- стороны обмениваются суждениями, демонстрируют добрую волю слушать, разделять идеи, открыто предъявлять соображения, желание договориться в мирной обстановке;
- выстраивается генеральная линия поведения;
- выясняются взаимные ожидания от переговоров;
- формируются позиции сторон.

*Первоначальная жесткая позиция уменьшает шансы сторон на соглашение. Важность данного этапа состоит и в том, что он имеет существенное значение для формирования атмосферы, в которой будут проходить переговоры.*



## **2. Выявление спорных вопросов и уточнение повестки дня:**

- определяется область переговоров, имеющая отношение к интересам сторон;
- выявляются и формулируются спорные вопросы, подлежащие обсуждению;
- стороны стремятся к выработке соглашения по спорным вопросам;
- обсуждение начинается с таких спорных вопросов, разногласия по которым менее серьезны, а вероятность соглашения достаточно высокая;
- используются приемы активного слушания спорных вопросов с получением дополнительной информации.

## **3. Раскрытие глубинных интересов сторон:**

- осуществляется изучение спорных вопросов по одному, а затем в комплексе, чтобы выявить интересы, потребности и принципиальные отношения переговоров участников переговоров;
- участники переговоров стараются принять чужие интересы как свои собственные.

## **4. Разработка вариантов предложений для договоренности:**

- участники стремятся выбрать приемлемый вариант из имеющихся либо сформулировать новый вариант;
- делается обзор потребностей всех сторон, в котором связываются воедино все спорные вопросы;
- разрабатываются критерии или предлагаются действующие нормы, которыми можно будет руководствоваться при обсуждении соглашения; /
- формулируются принципы соглашения;
- последовательно решаются спорные вопросы, наиболее сложные дробят на более мелкие, на которые легче дать приемлемый для сторон ответ.

**Стадия достижения согласия** включает следующие этапы.

**1. Выявление вариантов для соглашения:**

- подробно рассматриваются интересы обеих сторон;
- устанавливается связь между интересами и имеющимися вариантами решений проблемы;
- оценивается эффективность выбираемых вариантов решений.

**2. Окончательное обсуждение вариантов решений:**

- выбирается один из имеющихся вариантов; посредством уступок сторонами происходит движение сторон навстречу друг другу;
- создается более совершенный вариант на основе выбранного;
- формулируется окончательное решение;
- стороны работают над процедурой достижения основного соглашения.

**3. Достижение формального согласия:**

- достигается согласие, которое может быть представлено в виде юридического документа (договора, контракта);
- обговариваются условия выполнения договора (контракта);
- разрабатываются возможные пути преодоления вероятных препятствий выполнению договора (контракта);
- предусматривается процедура контроля его выполнения;
- договоренности придается формализованный характер и разрабатываются механизмы принуждения и обязательств:  
гарантии выполнения, справедливость и беспристрастность контроля.

На многосторонних переговорах применяются **два метода принятия решения**: консенсус и большинство голосов. **Метод консенсуса (от лат. consensus — согласие, единодушие)** предполагает согласие всех участников переговоров с выработанным решением.. Соглашения, выработанные на основе консенсуса, наиболее прочные, так как этот метод несовместим с отрицательной позицией хотя бы одного из оппонентов.

**Однако консенсус имеет и недостатки:**

- если хотя бы один из оппонентов возражает, то решение не будет утверждено и переговоры зайдут в тупик;
- необходимость многократных согласований может быть использована для затягивания переговорного процесса;
- опасность срыва переговоров практически у финишной черты может вынудить стороны к принятию решений с расплывчатыми формулировками.

**При негативном исходе переговоров** следует сохранить субъективный положительный контакт с партнером.

**Анализ итогов переговоров**, независимо от их успешности, должен быть сделан по следующим показателям:

*актив* – достигнутые результаты и их авторы;

*пассив* – не достигнутые цели и их причины;

*уроки* – полученный опыт в положительном и отрицательном плане.

# Стратегия и тактика ведения переговоров.

Выделяют две основные стратегии ведения переговоров:

1) позиционный торг, и 2) переговоры на основе взаимного учета интересов (*принципиальные*).

Суть **метода позиционного торга** заключается в том, что занимают позиции, которые затем уступаются в некоторой последовательности.

**Выделяют два стиля позиционного торга: мягкий и жесткий.** Жесткий стиль предполагает стремление твердо придерживаться выбранной позиции с возможными минимальными уступками, т.е. ориентирован на конфронтационный тип поведения, мягкий — ориентирован на ведение переговоров через взаимные уступки ради достижения соглашения (стороны выступают как друзья).

**В целом жесткий позиционный торг имеет следующие особенности:**

- 1) участники переговоров стремятся к реализации собственных целей в максимально полном объеме, мало заботясь о том, насколько оппоненты будут удовлетворены итогами переговоров;
- 2) переговоры ведутся на основе первоначально выдвинутых крайних позиций, которые стороны стремятся отстаивать;
- 3) подчеркивается различие между сторонами, а сходство, даже если оно имеется, часто отвергается;
- 4) действия участников направлены, прежде всего, друг на друга, а не на решение проблемы;
- 5) стороны стремятся скрыть или исказить информацию о своих истинных намерениях и целях;

***Переговоры на основе взаимного учета интересов*** являются реализацией партнерского подхода. Эта стратегия предполагает взаимное стремление сторон к выработке решения, максимально удовлетворяющего интересы каждой из них.

1) участники совместно анализируют проблему и совместно ищут варианты ее решения, демонстрируя другой стороне, что являются ее партнером, а не противником;

2) внимание концентрируется не на позициях, а на интересах сторон, что предполагает их выявление, поиск общих интересов, объяснение собственных интересов и их значимости оппоненту, признание интересов другой стороны частью решаемой проблемы;

3) участники переговоров ориентированы на поиск взаимовыгодных вариантов решения проблемы;

4) достигнутое соглашение должно максимально учитывать интересы всех участников переговоров.

Переговоры на основе взаимного учета интересов предпочтительнее: ни одна из сторон не получает преимуществ, и участники переговоров рассматривают достигнутые договоренности как справедливое и наиболее приемлемое решение проблемы.

*Жесткое разграничение этих стратегий возможно лишь в рамках научного исследования, в реальной же практике переговоров они могут иметь место одновременно. Речь идет лишь о том, на какую стратегию участники переговоров ориентируются в большей степени.*

## ХАРАКТЕРИСТИКА ПОДХОДОВ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

Мягкий подход	Жесткий подход	Принципиальный подход (с учетом интересов сторон)
1	2	3
Участники — друзья	Участники — противники	Участники вместе решают проблему
Цель — соглашение	Цель — победа	Цель — разумный результат, достигнутый эффективно и дружелюбно
Делать уступки для культивирования отношений	Требовать уступок в качестве условия для продолжения отношений	Отделять людей от проблемы
Придерживаться мягкого курса в отношениях с людьми и при решении проблем	Придерживаться жесткого курса в отношениях с людьми и при решении проблем	Придерживаться мягкого курса в отношениях с людьми, но стоять на жесткой платформе при решении проблемы
Доверять другим	Не доверять другим	Продолжать переговоры независимо от степени доверия
Легко менять свою позицию	Твердо придерживаться своей позиции	Концентрироваться на интересах, а не на позициях
Делать предложения	Угрожать	Анализировать интересы
Раскрывать свои «карты»	Сбивать с толку в отношении своей подспудной мысли	Избегать возникновения подспудной линии
Допускать одностор. потери ради достижения соглашения	Требовать дивидендов в качестве платы за соглашение	Обдумывать взаимовыгодные варианты

# Тактические приемы ведения переговоров

## *Отношение к оппоненту как к противнику*

- 1) Завышение требований.** Оппоненты начинают переговоры с выдвижения значительно завышенных требований, на выполнение которых они и не рассчитывают. После этого оппоненты отступают к более реальным требованиям посредством серии кажущихся уступок. Однако при этом добиваются реальных уступок от противоположной стороны.
- 2) Расстановка ложных акцентов в собственной позиции.** Заключается в том, чтобы продемонстрировать крайнюю заинтересованность в решении какого-либо малозначительного вопроса, а в дальнейшем снять требования по данному пункту. Такого рода действия выглядят как уступка, что вызывает ответную уступку оппонента.
- 3) Выжидание.** Используется, чтобы вынудить оппонента первым высказать свое мнение, а затем, сформулировать собственную точку зрения.
- 4) «Салями».** Информация предоставляется оппоненту очень маленькими порциями («нарезание колбасы»). Эта уловка используется для того, чтобы получить как можно больше сведений от оппонента или затянуть переговоры.
- 5) Преднамеренный обман.** Используется либо для достижения, либо для избежания каких-либо последствий и представляет собой:
  - искажение информации;
  - сообщение заведомо ложной информации;
  - отсутствие полномочий для принятия решений по тем или иным вопросам;

- 6) Выдвижение требований по возрастающей.** Если один из участников переговоров соглашается с вносимыми предложениями, другой участник может прибегнуть к выдвижению все новых и новых требований.
- 7) Выдвижение требований в последнюю минуту.** Этот прием используется в конце переговоров, когда остается только заключить соглашение. В этой ситуации один из участников выдвигает новые требования, рассчитывая на то, что его оппонент пойдет на уступки ради сохранения достигнутого.
- 8) Двойное толкование.** При выработке итогового документа одна из сторон «закладывает» в него формулировки с двойным смыслом. Впоследствии такая уловка позволяет трактовать соглашение в своих интересах.
- 9) Оказание давления на оппонента.** Применяется с целью добиться от него уступок и вынудить согласиться на предлагаемое решение. Реализовать такой прием позволяют:
- указание на возможность прекращения переговоров;
  - демонстрация силы;
  - предъявление ультиматума;
  - предупреждение о последствиях, неприятных для оппонента.

Если использование первой группы приемов демонстрирует отношение к оппоненту как к противнику, то вторая группа приемов ориентирована на **партнерский подход**.



# **партнерский**

**1) Постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов.**

Обсуждение начинается с тех вопросов, которые вызывают наименьшие разногласия, а затем участники переговоров переходят к более сложным проблемам. Использование этого приема позволяет избежать активного противодействия сторон с самого начала переговоров и сформировать благоприятную атмосферу.

**2) Разделение проблемы на отдельные составляющие.** В проблеме выделяются отдельные аспекты, по которым постепенно достигается взаимное согласие.

**3) Вынесение спорных вопросов «за скобки».** Используется, если возникают трудности с достижением соглашения по всему комплексу проблем. Спорные вопросы не рассматриваются, что позволяет достичь частичных договоренностей.

**4) Подчеркивание общности.** Указываются те аспекты, которые объединяют оппонентов:

- заинтересованность в положительном результате переговоров;
- взаимозависимость оппонентов;
- стремление избежать материальных и моральных потерь;
- наличие длительных отношений между сторонами.

**Можно выделить и третью группу приемов**, которые сходны по своему проявлению, но имеют различный смысл в зависимости от того, в рамках какой стратегии используются.

**1) Опережение возражений.** Этот прием сводится к тому, что участник переговоров, начинающий обсуждение, указывает на свои слабые стороны, не дожидаясь, когда это сделает оппонент.

**2) Экономия аргументов.** Заключается в том, что все имеющиеся аргументы высказываются не сразу, а поэтапно.

**3) Возвращение к дискуссии.** Прием сводится к тому, что вопросы, которые уже обсуждались, снова выносятся на повестку дня.

**4) Пакетирование** заключается в том, что несколько вопросов увязываются и предлагаются к рассмотрению вместе (в виде пакета).

**Техника переговоров** связана с использованием конкретных приемов аргументации и воздействия на партнера. Наиболее распространенными техниками являются: *презентации, демонстрации выгод партнера, прецедента, переключения, юмора.*

Техника презентации заключается в выставлении в выгодном свете своего предприятия или товара, показе их достоинств и заслуг, достигнутых успехов.

Техника демонстрации выгод заключается в изложении и подробном описании тех преимуществ или прибыли партнера, которые будут им получены в случае заключения предлагаемого соглашения.

Техника прецедента состоит в использовании в ходе переговоров рассказов об аналогичных конкретных соглашениях с другими организациями

Техника переключения применяется в том случае, когда переговоры пошли по неправильному руслу, либо зашли в тупик. В такой ситуации надо предложить

## **Приведем рекомендации, правила, позволяющие лучше убедить партнеров:**

- ✓ употребляйте фразы, способствующие возникновению симпатии;
- ✓ будьте терпеливы;
- ✓ используйте свою настойчивость в разумных пределах;
- ✓ правильно задавайте вопросы с тем, чтобы лучше понять потребности и приоритеты партнеров;
- ✓ выслушивая противоположную точку зрения, не обязательно соглашайтесь с ней, просто признавайте ее;
- ✓ развивайте идеи, в которых уже наметилась тенденция к соглашению;
- ✓ отклоняйте нереалистичные ожидания;
- ✓ постарайтесь быть гибким, отклоняясь от маршрута, но не от цели;
- ✓ избегайте критики и грубости по отношению к партнерам;
- ✓ записывайте высказанные мысли и предложения, чтобы избежать их неверного толкования;
- ✓ говорите спокойно, уверенно, с юмором;
- ✓ просите доказать, что выдвинутое решение справедливо.

## **Некоторые правила ведения переговоров**

1. Очередность приводимых аргументов влияет на их убедительность. Наиболее убедителен следующий порядок аргументов: сильные — средние — самый сильный (козырная карта).
2. Для получения положительного решения по важному для вас вопросу поставьте его на третье место, предпослав ему два коротких, простых, приятных для собеседника вопроса, на которые он легко ответит.
3. Не загоняйте партнера в угол. Дайте ему возможность «сохранить лицо».
4. Убедительность аргументов в значительной степени зависит от имиджа и статуса убеждающего.
5. Не загоняйте себя в угол, не понижайте свой статус.
6. Не принижайте статус партнера.
7. К аргументам приятного нам партнера мы относимся снисходительно, а к аргументам неприятного — с предубеждением.
8. Желая переубедить, начните не с разделяющих вас вопросов, а с того, в чем вы согласны с партнером.
9. Будьте хорошим слушателем.
10. Проявите эмпатию — способность к постижению эмоционального состояния другого человека в форме сопереживания.
11. Проверяйте, правильно ли вы понимаете партнера.
12. Избегайте слов, действия и бездействия, способных привести к конфликту.
13. Следите за мимикой, жестами и позами своими и партнера
14. Покажите, что предлагаемое вами соответствует каким-то интересам партнера.

## Психология и этика ведения переговоров

Начало переговоров главной своей задачей имеет создание атмосферы доверия. Алгоритм начала переговоров можно представить так: *встреча, знакомство, обмен сувенирами, размещение, начало обсуждения.*

1. **Встречу** делегации гостей (участников) осуществляют хозяева (инициаторы).

2. **Знакомство** начинают хозяева. Глава делегации называет себя, затем, по убыванию статуса, представляет членов своей делегации. После этого ту же процедуру проводит руководитель делегации гостей.

3. **Обмен сувенирами** начинают хозяева.

4. **Размещаются** делегации за столом переговоров лицом к лицу.

Гостей размещают на той стороне стола, которая считается более почетной. После размещения принято обменяться визитными карточками.

5. **Начало разговора** будет выигрышным с проявления организационно-бытовой заботы: как доехали?, как разместились?, легко ли нашли здание? и т.д.

Существуют несколько *приемов, которые позволяют изначально расположить к себе партнеров по переговорам.* Основными из них являются два: **значимость и внимание.**

**Значимость** означает следующее: ненавязчиво подчеркнуть авторитет партнера, высокую репутацию его фирмы. Можно указать на какие-то реальные достоинства. Однако сделать это надо искренне, не сбиваясь на дешевые комплименты.

**Внимание** к мыслям и идеям партнера позволяют расположить его к себе. Человеку приятно, когда с ним говорят о том, что его интересует, или о том, что он хорошо знает.

## Психологические правила переговоров :

1. Учитывайте интересы партнера.
2. Будьте вежливо-настойчивы.
3. Работайте с аргументами.

Если аргументы партнера выдерживают такую проверку, это надо признавать, не затягивая. Психологически важно не упорствовать в очевидных вещах.

4. Держитесь с достоинством.

нельзя допускать самоуничижения, критики в адрес своей фирмы.

5. Имейте запасные предложения.

## Этика переговоров

**Правила переговорного этикета** – это свод приемов и действий, обеспечивающих культуру взаимодействия в ходе обсуждения. Правила *включают*: подготовку, представление участников и полномочий, поведение в ходе переговоров, завершение встречи.

**Правила подготовки** к переговорам, с точки зрения этики, заключаются в форме проявления инициативы, выборе места и времени переговоров.

*Инициатива* (предложение) о переговорах должна отражать не только интересы предлагающей стороны, но и партнера. Попытка навязать ему невыгодные соглашения является заведомо бесперспективной и неэтичной.

*Место встречи* должно соответствовать общей концепции будущих переговоров.

*Время встречи* должно быть удобным для всех участников. Следует избегать назначения переговоров на утренние или вечерние часы, а также в обеденное время.

**Правила представления участников** переговоров касаются момента знакомства делегаций (партнеров). Первым представляется глава принимающей делегации, затем – глава приехавшей. После этого глава принимающей делегации представляет своих сотрудников, начиная с самого высокого по рангу, и далее по убывающей. Затем свою делегацию в таком же порядке представляет глава делегации гостей.

**Правила представления полномочий** связаны с уведомлением сторон о правах делегаций.

*Директор* (зам. директора) фирмы, как правило, согласно устава имеет право вести переговоры и подписывать соглашения. Никаких дополнительных подтверждений его полномочий не требуется.

*Письмо-доверенность*, подписанное руководителем фирмы, удостоверяет полномочия главы делегации, если он сам не является директором или заместителем директора. В письме должно быть указано, что данному лицу доверяется вести переговоры по таким-то вопросам.

*Рекомендательные письма* от деловых партнеров или банкиров могут быть предъявлены другой стороне дополнительно, если в этом есть определенный смысл или необходимость.

**Правила поведения на переговорах** включают определенные аспекты контакта и общения.

1. **Опоздание** на переговоры неэтично. Это может быть расценено другой стороной и как неспособность выполнять будущие соглашения.
2. Недопустимы в ходе переговоров **споры внутри делегации**. При возникновении разногласий, необходимо попросить перерыв, и уточнить все вопросы без присутствия другой стороны.
3. **Правила завершения переговоров** охватывают вопросы окончания встречи: выполнение регламента и прощание.
4. **Выполнение регламента**, если он был установлен, является важным показателем культуры переговорщиков. Затягивание времени воспринимается участниками отрицательно.
5. **Затянувшееся прощание неудобно для всех**. По завершению беседы следует уходить, кратко попрощавшись.
6. **Рукопожатия** уместны при расставании. Однако, если делегации большие, то прощаются главы делегаций.



**Моральные основы** успешных переговоров – это соблюдения ряда нравственных положений в процессе обсуждения. *Основными нравственными положениями являются: честность, равенство, взаимные уступки, здравый смысл.*

- **Честность** заключается в недопущении использования в переговорах непроверенной, неверной информации, в учете не только своих интересов, но и партнера.
- **Равенство** означает паритет исходных позиций на переговорах.
- **Взаимные уступки** необходимы в ходе переговоров.
- **Здравый смысл** является моральной базой переговоров.

**Моральный кодекс переговоров** – это система норм и ценностей, принятых для процесса обсуждения. В моральный кодекс можно включить ряд следующих норм, относящихся к процессу переговоров: императив истины; презумпция ответственности; соблюдение принципов; симметричность намерений; положительная направленность.

- **Императив истины** должен отражать изначальную позицию переговорщика.
- **Презумпция ответственности** означает верность своему слову и строгое исполнение договорных обязательств. Всякое *обещание* должно быть выполнено. Невыполнение подрывает доверие партнеров.
- **Соблюдение принципов** означает строго придерживаться принятых для себя моральных правил и закономерностей в переговорах.
- **Симметричность намерений** означает, что только тот, кто сам придерживается истинности и ответственности, вправе ожидать этого от партнеров.