

ФОРМЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ



ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ РЕАЛИЗУЕТСЯ В РАЗЛИЧНЫХ ФОРМАХ:

Публичное выступление – передача одним выступающим информации различного уровня широкой аудитории.

Деловая беседа – передача или обмен информацией и мнениями по определенным вопросам или проблемам.

Деловое совещание – способ открытого коллективного обсуждения деловых вопросов группой специалистов.

Деловые переговоры – основное средство согласованного принятия решений в процессе общения заинтересованных сторон.

Деловая полемика, спор – столкновение мнений, разногласия по какому-либо вопросу, борьба, при которой каждая из сторон отстаивает свою точку зрения.

ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ РЕАЛИЗУЕТСЯ В РАЗЛИЧНЫХ ФОРМАХ:

Дискуссия – обсуждение какого-либо спорного вопроса, исследование проблемы, в котором каждая сторона, оппонируя мнению собеседника, аргументирует свою позицию и претендует на достижение цели.

Мозговой штурм – способ работы группы специалистов, при котором первоочередной целью является нахождение альтернативных вариантов разрешения проблемной ситуации.

Синектический штурм внешне похож на мозговой штурм и также используется для разрешения проблемной ситуации на основе организации деловой дискуссии.

Деловая переписка – обобщенное название различных по содержанию документов, выделяемых в связи с особым способом передачи информации.

Телефонный разговор – дистанционное общение между личностями за счет использования специальных технических средств.

ДЕЛОВАЯ БЕСЕДА

Деловая беседа – одна из основных форм делового общения, специально организованный предметный разговор, служащий решению определенных профессиональных задач.

Функции:

- поиск новых направлений и начало перспективных мероприятий;
- обмен информацией;
- контроль над начатыми мероприятиями;
- взаимное общение работников из одной деловой среды;
- поиски и оперативная разработка рабочих идей и замыслов;
- поддержание деловых контактов на уровне предприятий, фирм, отраслей, стран.

A group of six business professionals (three men and three women) in a meeting. They are dressed in business attire (suits, blouses, dresses) and are standing in a circle, engaged in conversation. The background is a plain, light-colored wall.

ФАЗЫ ДЕЛОВОЙ БЕСЕДЫ:

- 1) начало беседы**
- 2) передача информации**
- 3) аргументирование**
- 4) опровержение доводов собеседника**
- 5) принятие решения**

1 ФАЗА. НАЧАЛО БЕСЕДЫ

Очень часто первая фаза беседы осуществляется лишь частично или вообще пропускается.

На первой фазе беседы **необходимо**:

- установить контакт с партнером;
- создать приятную атмосферу для беседы;
- привлечь внимание и интерес партнера к беседе;
- если необходимо, перехватить инициативу в свои руки.

2 ФАЗА. ПЕРЕДАЧА ИНФОРМАЦИИ

Данная фаза логически продолжает начало беседы и одновременно является переходной к фазе аргументации.

Она создает предпосылки для аргументации и состоит из четырех этапов: обсуждение проблемы, передача информации, закрепление информации и обозначение нового направления информирования.

Для подготовки к данной фазе **рекомендуется**:

- собрать необходимую информацию по проблемам партнера;
- выявить его мотивы и цели;
- передать ему запланированную информацию;
- проанализировать позицию партнера по услышанной информации.

3 ФАЗА. АРГУМЕНТИРОВАНИЕ

На данной фазе формируется предварительное мнение, занимается определенная позиция по данной проблеме.

Для достижения целей нашей аргументации **важно**:

- оперировать простыми, ясными, точными и убедительными понятиями, так как убедительность можно легко «потопить» в море слов и аргументов, особенно если они неясны и неточны;
- помнить, что доводы и доказательства, разъясненные по отдельности, намного эффективнее достигают цели, чем если их преподнести все вместе сразу;
- продолжать оперировать только теми аргументами, которые приняты собеседниками;
- не забывать, что «излишняя» убедительность вызывает отпор со стороны собеседника, особенно если у него «агрессивная» натура;
- попытаться как можно нагляднее изложить собеседнику свои идеи, соображения. Ручка и бумага являются, как правило, наиболее важными вспомогательными средствами в деловых беседах. Публикации и брошюры рекомендуется использовать для подкрепления своей аргументации, они должны быть подобраны строго по тематике, а их объем ограничен. Кроме того, нужно точно знать, где и что искать, то есть досконально знать их содержание.

4 ФАЗА. ОПРОВЕРЖЕНИЕ ДОВОДОВ СОБЕСЕДНИКА

Чаще всего встречаются следующие виды замечаний: невысказанные замечания, отговорки, предрассудки, ироничные замечания, стремление получить информацию, желание показать себя, субъективные замечания, объективные замечания, общие сопротивления, «последняя попытка».

Для их нейтрализации (опровержения) чаще всего применяются следующие приемы: ссылки, цитаты, «бумеранг» («именно потому что... мы и говорим о том, что...»), сжатие, одобрение и уничтожение, переформулировка, условное согласие, «эластичная оборона», принятые предпосылки, сравнения, метод опроса, прием «да, но», защитные меры, предубеждение, доказательство бессмысленности, отсрочка.

5 ФАЗА. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ

Здесь особенно важен опыт, здесь требуются деликатность и внимание к собеседнику.

Успешно завершить беседу – значит достигнуть заранее намеченных и запланированных целей этой беседы.

ПОДГОТОВКА К ДЕЛОВОЙ БЕСЕДЕ

- Составление плана с установлением основных задач;
- Поиск подходящих путей для их решения;
- Анализ внешних и внутренних возможностей осуществления плана;
- Прогноз возможного исхода беседы;
- Сбор необходимой информации о будущем собеседнике;
- Отбор наиболее веских аргументов для защиты своей позиции;
- Выбор наиболее подходящей стратегии и тактики общения (давление, убеждение, манипуляция, просьбы о помощи и т.д.);
- Установление места и времени встречи

«САМОУБИЙСТВЕННОЕ НАЧАЛО БЕСЕДЫ»

- неуверенность, обилие извинений: «Извините, если я вам помешал...»; «Пожалуйста, если у вас есть время меня выслушать...»;
- неуважение, пренебрежение к партнеру: «Давайте с вами быстренько рассмотрим...», «Я случайно проходил мимо и заскочил к вам ...»;
- фразы «нападения» («Что за безобразие творится?»), которые вынуждают собеседника занять оборонительную или агрессивную позицию (т. е. сразу создается барьер между собеседниками).

ОСНОВНЫЕ ПРИЕМЫ НАЧАЛА ДЕЛОВОЙ БЕСЕДЫ

метод снятия напряжения

- цель — установить тесный контакт; включаются несколько приятных фраз личного характера, легкая шутка

метод зацепки

- необычный вопрос, сравнения, личные впечатления, анекдотичный случай, краткое изложение проблемы

метод стимулирования воображения

- постановка ряда вопросов, которые должны быть рассмотрены в беседе, цель — пробудить интерес к беседе

метод прямого подхода

- непосредственный переход к делу, без вступления, он уместен для кратковременных, не очень важных деловых контактов

ПРАВИЛА ПЕРЕДАЧИ ИНФОРМАЦИИ

1. Использовать «язык» собеседника при передаче ему информации, чтобы свести к минимуму потери, возникающие в процессе общения.
2. Приступать к передаче информации, разделяя подход «Вы», т. е. человек, ведущий беседу, должен суметь поставить себя на место собеседника, чтобы лучше его понять, учесть его интересы и цели. Тут важно следить и за формулировками фраз, например вместо «Я бы хотел...», сказать «Вы хотите.....»; вместо «Я пришел к выводу...» – «Вам будет интересно узнать, что...», а фразу «Хотя вам это и неинтересно...» заменить на «Как вы, наверное, уже об этом слышали, что...».
3. Привести способ передачи информации в соответствие с мотивами и уровнем информированности собеседника, его профессиональной компетентности. Постоянно помнить об ограниченности, несовершенстве, неясности и неточности речи и о том, что объяснимое вами никто не воспримет так, как вы сами это понимаете.

ПРАВИЛА ПЕРЕДАЧИ ИНФОРМАЦИИ

4. Стремиться перейти от монолога к диалогу, дать возможность собеседнику продемонстрировать его знания, комбинировать виды вопросов (закрытых, открытых, риторических, вопросов на размышление, переломных). Следите, чтобы ваши вопросы содержали слова «почему, зачем, когда, как?». Это исключает односложные ответы – «да» и «нет».

5. Наблюдать за реакциями собеседника, особенно за невербальными (жестами, мимикой), и, соответственно, гибко менять свое поведение (скорость, сложность изложения информации и т. п.).

ТРЕБОВАНИЯ К СОДЕРЖАНИЮ РЕЧИ ПРИ ПЕРЕДАЧЕ ИНФОРМАЦИИ

- профессиональные знания;
- ясность важна наглядность: максимальное использование наглядных пособий, схем, общеизвестных ассоциаций и параллелей снижает абстрактность изложения;
- повторение основных положений и мыслей способствует лучшему восприятию и пониманию информации;
- элемент внезапности представляет собой продуманную, но неожиданную и необычную для собеседника увязку информации и фактов;
- разумный объем информации не позволит вам быть нудным, что вызывает усталость, скуку, раздражение собеседника (французский мыслитель Вольтер отметил: «Секрет быть скучным состоит в том, чтобы рассказать все»);
- определенная доля юмора, а порой и иронии может быть уместной, когда нужно высказать не очень приятные для собеседника соображения или парировать его «выпады»;
- постоянная направленность на реализацию основных задач беседы;
- ритм беседы и изложения должен быть гибок, предусматривать своеобразные «взлеты» и «спады», которые используются для передышки и осмысления информации собеседником, но к концу беседы полезно попытаться повысить ее интенсивность.

ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ АРГУМЕНТАЦИИ, ОСНОВАННЫЕ НА ЛОГИЧЕСКИХ ДОКАЗАТЕЛЬСТВАХ

Фундаментальный

Противоречия

Извлечения выводов

Сравнения

«Да - но»

Бумеранга

Игнорирования

Опроса

Видимой
поддержки

ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ АРГУМЕНТАЦИИ, ОСНОВАННЫЕ НА ЛОГИЧЕСКИХ ДОКАЗАТЕЛЬСТВАХ

Фундаментальный метод представляет собой прямое обращение к собеседнику, которого вы знакомите с фактами и сведениями, являющимися основой вашего доказательства. Важную роль здесь играют цифровые примеры. Цифры выглядят более убедительно. Цифровые данные во всех дискуссиях являются самым надежным доказательством.

Метод противоречия основан на выявлении противоречий в аргументации противника. По своей сущности этот метод является оборонительным.

Метод извлечения выводов основывается на точной аргументации, которая постоянно, шаг за шагом, посредством частичных выводов приводит вас к желаемому выводу.

При использовании этого метода следует обращать внимание на так называемую кажущуюся причинность.

Метод сравнения имеет исключительное значение, особенно когда сравнения подобраны удачно.

Метод «да – но». Часто партнер приводит хорошо подобранные аргументы. Однако они охватывают или только преимущества, или только слабые стороны. Но поскольку в действительности у любого явления имеются как плюсы, так и минусы, то можно применить метод «да – но», который позволяет рассмотреть и другие стороны предмета обсуждения. В данном случае вам надо спокойно согласиться с партнером, а потом начать характеризовать этот предмет с прямо противоположной стороны и трезво взвесить, чего здесь больше – плюсов или минусов.

ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ АРГУМЕНТАЦИИ, ОСНОВАННЫЕ НА ЛОГИЧЕСКИХ ДОКАЗАТЕЛЬСТВАХ

Метод «бумеранга» дает возможность использовать «оружие» партнера против него самого. Этот метод не имеет силы доказательства, но оказывает исключительное действие, если применять его с изрядной долей остроумия.

Метод игнорирования. Очень часто бывает, что факт, изложенный партнером, не может быть опровергнут, но зато его можно с успехом проигнорировать.

Метод опроса основывается на том, что вопросы задаются заранее. Конечно, не всегда целесообразно сразу открывать свои карты. Но все же можно задать партнеру заранее ряд вопросов, чтобы хотя бы в основном выявить его позицию. Чаще всего вопросы задаются примерно так: «Каково ваше мнение о...». Используя этот метод, можно начинать общую аргументацию, в ходе которой вы преднамеренно вынуждаете партнера изложить свою позицию.

Метод видимой поддержки. К примеру ваш партнер изложил свои аргументы и теперь вы берете слово. Но вы ему вообще не возражаете и не противоречите, а, к изумлению всех присутствующих, наоборот приходите на помощь, приводя новые доказательства в его пользу. Но только для видимости. А затем следует контрудар, например: «Вы забыли в подтверждение вашей мысли привести и такие факты... Но все это вам не поможет, так как...» – теперь наступает черед ваших контраргументов. Таким образом создается впечатление, что точку зрения партнера вы изучили более основательно, чем он сам, и после этого убедились в несостоятельности его тезисов. Однако этот метод требует особо тщательной подготовки.

СПЕКУЛЯТИВНЫЕ МЕТОДЫ АРГУМЕНТИРОВАНИЯ

Техника преувеличения. Заключается в обобщении любого рода и преувеличении, а также в составлении преждевременных выводов.

Техника анекдота. Одно остроумное или шутовское замечание, сказанное вовремя, может полностью разрушить даже тщательно построенную аргументацию.

Техника использования авторитета. Состоит в цитировании известных авторитетов, которые зачастую все же нельзя применять как доказательство точки зрения, ибо речь может идти совсем о другом.

Техника дискредитации партнера. Основывается на следующем правиле: если я не могу опровергнуть существо вопроса, тогда личность собеседника можно поставить под сомнение.

Что делать, если ваш партнер опустился до такого уровня? Конечно, вы не последуете его примеру, а хладнокровно объясните присутствующим его вероломство. Рекомендуется даже в отдельных случаях проигнорировать такой выпад.

Техника изоляции. Основывается на «выдергивании» отдельных фраз из выступления, их изоляции и преподнесении в урезанном виде, чтобы они имели значение, совершенно противоположное первоначальному. Абсолютно некорректно также опустить то, что предшествует констатации или следует сразу за ней.

Техника изменения направления. Заключается в том, что партнер не атакует ваши аргументы, а переходит к другому вопросу, который по существу не имеет отношения к предмету дискуссии.

Техника введения в заблуждение. Основывается на сообщении партнером путаной информации. Он сознательно быстро и основательно все перемешивает и старается всех сбить с толку и таким образом уйти от обсуждения нежелательной для него темы.

СПЕКУЛЯТИВНЫЕ МЕТОДЫ АРГУМЕНТИРОВАНИЯ

Техника отсрочки. Ее целью является создание препятствий для ведения дискуссии или ее затягивание. Партнер задает уже отработанные вопросы, требует разъяснений по мелочам, чтобы выиграть время. Эту технику нельзя считать безусловно спекулятивной.

Техника апелляции. Представляет собой опасную форму «вытеснения» процесса рассуждения. Партнер здесь выступает не как специалист, а как человек, взывающий к сочувствию. Воздействуя на ваши чувства, он ловко обходит нерешенные деловые вопросы во имя каких-то неопределенных морально-этических норм.

Техника вопросов-капканов. Основывается на совокупности предпосылок, рассчитанных на внушение. Эти вопросы подразделяются на три группы.

Повторение. Один и тот же вопрос или утверждение повторяется много раз, что рано или поздно ослабляет ваше критическое мышление.

Альтернатива. Альтернативные вопросы «закрывают горизонт», подразумевая только такие ответы, которые соответствуют концепции вашего партнера. Пример: «Будешь ли ты учиться или пойдешь работать дворником?»

Контрвопросы. Вместо того чтобы заняться проверкой и возможным опровержением ваших доказательств, партнер задает вам контрвопросы. Лучше всего сразу же от них отгородиться: «Ваш вопрос я с удовольствием рассмотрю после вашего ответа на мой вопрос, который все же, согласитесь, был задан раньше».

Техника искажения. Представляет собой неприкрытое извращение того, что мы сказали, или перестановку акцентов.

К технике искажения очень близка демагогия, т.е. совокупность приемов, позволяющих создать впечатление правоты, не будучи правым. Демагогия находится между логикой и ложью, отличаясь от логики отстаиванием неверных суждений, а от лжи подведением слушателя к ложным выводам, не формулируя этих выводов, предоставляя это сделать самому собеседнику. Демагогия имеет несколько разновидностей.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ТАКТИКИ АРГУМЕНТИРОВАНИЯ

- применение аргументов
- выбор способа аргументирования
- устранение противоречий
- «стимулирование аппетита»
- двусторонняя аргументация
- очередность преимуществ и недостатков
- персонификация аргументации

ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ФРАЗЫ ПРИ АРГУМЕНТАЦИИ

Плохо

Лучше

Я считаю ...

Вы не находите, что...

Я могу это доказать ...

Сейчас вы сможете убедиться, что ...

Вы, конечно, об этом еще не знаете

Вам, конечно, об этом известно ...

Вы поймете позже, что ...

Согласны ли вы с тем, что ...

Мы вам поможем

Вы сможете добиться ...

Все же вы должны признать, что ...

Не думаете ли вы, что ...

ПРАВИЛА ОПРОВЕРЖЕНИЯ ЗАМЕЧАНИЙ СОБЕСЕДНИКА

- выслушивайте сразу несколько возражений, собеседник раздражается, если его перебивают, да еще на самом главном;
- не спешите с ответом, пока не поймете суть возражения;
- выясните, действительно ли возражения вызваны разными точками зрения, или вы сами неточно сформулировали суть вопроса;
- вопросы задавайте так, чтобы собеседник оказался перед необходимостью выбора между двумя вариантами ответа.

ВЫБОР ПРИЕМА НЕЙТРАЛИЗАЦИИ ЗАМЕЧАНИЙ, ИСХОДЯ ИЗ ПОЗИЦИИ МЕЖЛИЧНОСТНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

| Позиция собеседника | Прием нейтрализации |
|--------------------------------|---|
| «Ребенок» | <ul style="list-style-type: none">• Глух к доводам рассудка, логики, подвержен внушающим воздействиям.• Обращение к чувствам: «Интересно! Перспективно!» |
| «Родитель» | <ul style="list-style-type: none">• Глух к доводам рассудка, логики.• Более убедительны мнения признанных авторитетов |
| «Взрослый» | <ul style="list-style-type: none">• Не поддаются влиянию эмоциональной аргументации• Принимают доводы логики, фактов, ответственности• Невербальная демонстрация установки «на равных»• Вербальное обсуждение ситуации с использованием слов: разумно, рационально, логично, реалистично, выгодно, эффективно и т.п. |

ПРИЕМЫ УСКОРЕНИЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

Прямое ускорение

Косвенное ускорение

Гипотетический
подход

Поэтапные
решения

Альтернативные
решения

Ключевой
вопрос

ПРЯМОЕ И КОСВЕННОЕ УСКОРЕНИЕ

- **«Прямое ускорение».** Пример такого приема: «Мы сразу будем принимать решение?» Чаще всего собеседник еще не успел принять решение и поэтому он отвечает: «Нет, пока не нужно. Я еще должен все обдумать». С помощью приема «прямое ускорение» можно принять решение в самые короткие сроки. Но такой прием часто не достигает цели, поскольку в 50% подобных случаев собеседник говорит «нет».
- **«Косвенное ускорение».** Этот прием позволяет привести вашего собеседника к желаемой цели постепенно. Преимущество его в том, что вы довольно рано начинаете работать над достижением своей цели, снижая степень риска неудачи. Существует четыре варианта этого приема.

ВАРИАНТЫ КОСВЕННОГО УСКОРЕНИЯ

Гипотетический подход. Почти все люди испытывают некоторый страх, оказавшись в ситуации, когда им необходимо принимать решение. В связи с этим целесообразно говорить лишь об условном решении, чтобы собеседник расслабился и привыкал к нему постепенно. Для этого подходят следующие формулировки: «Если...» «В случае если...», «Предположим, что...»

Поэтапные решения. Окончательный вывод собеседника можно предупредить, предположив, что основное решение беседы уже принято. Тогда принимаются только предварительные или частичные решения. Таким образом вы фиксируете отдельные моменты решений еще до того, как собеседник дал свое согласие. В результате достигается сильное воздействие (путем внушения) на собеседника в нужном направлении.

Альтернативные решения. Суть этого подхода в том, что вы предлагаете собеседнику альтернативные варианты решения вопроса. Важно, чтобы обе альтернативы вас устраивали.

Ключевой вопрос. Ответы на ваши вопросы в конце беседы могут облегчить положение собеседника, особенно в тот момент, когда вы обратитесь к нему, казалось бы, с безобидным, но переломным вопросом. Например: «А что бы вы предпочли...», «К какому выводу пришли бы вы в этом случае?»

ЗАВЕРШЕНИЕ ДЕЛОВОЙ БЕСЕДЫ

- Опытные деловые люди обычно заранее обдумывают два или три варианта заключительных предложений, чтобы потом в зависимости от хода беседы решить, какие из них – более мягкие или более жесткие по форме – произнести.
- Очень важно отделить завершение беседы от ее основной части, например, с помощью таких выражений: «Давайте подведем итоги», «Итак, мы подошли к концу нашей беседы».
- Фиксация договоренности и прекращение контакта – заключительный «аккорд» беседы. Итоги ее должны быть резюмированы, полезно даже сделать записи о сути решения в рабочий блокнот при партнере (или даже составить официальный протокол решения). Полезно установить конкретные сроки, способ информирования друг друга о результатах намеченных действий. Поблагодарите собеседника, поздравьте его с достигнутым соглашением. Прекращение контакта осуществляется сначала невербально: изменяется поза, человек отводит глаза, встает, затем черед прощанию на словах – «До свидания», «До встречи», «Всего доброго», «Успеха» и т. п.

ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ

Деловые переговоры – форма делового общения между собеседниками, которые обладают необходимыми полномочиями от своих организаций (учреждений, фирм и т.д.) для установления деловых отношений, заключения договоров, разрешения спорных вопросов или выработки конструктивного подхода к их решению.

ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ЧЕРТЫ

- имеют более официальный, конкретный характер;
- предусматривают подписание документов, определяющих взаимные обязательства сторон (договоров, контрактов и т. д.);
- предполагают наличие несовпадающих или даже противоположных интересов, которые имеются у сторон, и требуют от участников умения достигать разумного соглашения.

В ЖИЗНЕННОЙ ПРАКТИКЕ ЧАЩЕ ВСТРЕЧАЮТСЯ МАЛОЭФФЕКТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ ПОВЕДЕНИЯ В СПОРНЫХ ВОПРОСАХ, НАПРИМЕР, ТАКИЕ:

- жесткое доминирование (жесткий подход) одной стороны и, соответственно, вынужденное подчинение, капитуляция другой, либо открытая конфронтация сторон;
- «мягкая уступчивость» (мягкий подход), направленная на недопущение конфронтации и приводящая к компромиссному решению (при обоюдной уступчивости) либо к выигрышу «несгибаемого» участника.



ХАРАКТЕР ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ ОПРЕДЕЛЯЮТСЯ ИХ ЦЕЛЯМИ, КОТОРЫМИ ЧАЩЕ ВСЕГО ВЫСТУПАЮТ:

- элементы профессиональной деятельности;
- проблемы, представляющие взаимный интерес;
- координация действий для уточнения средств выполнения ранее достигнутых соглашений;
- сглаживание возникших противоречий, конфликтных ситуаций;
- налаживание контактов и организация взаимоотношения с партнерами и т.д.



МЕТОДЫ ВЕДЕНИЯ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

- **Жесткий подход** – стороны изначально занимают излишне жесткую позицию, изменить которую намерены лишь в крайних случаях; такой метод редко бывает эффективен, он создает благоприятную почву для уловок, ведет к напряженности и иногда – к разрыву отношений;
- **Позиционный торг** – стороны занимают позиции, которые затем уступаются в некоторой последовательности; такой метод тоже малопродуктивен, характеризуется непредсказуемостью результатов, большими затратами времени, возможностью ухудшения отношений с партнерами;
- **Мягкий подход** – стороны занимают дружелюбные позиции, избегают споров и конфликтов, но в то же время не идут на бесконечные уступки в ущерб себе;
- **Принципиальные переговоры**, или **переговоры по существу** – наиболее эффективный метод достижения соглашения между договаривающимися сторонами;

ДРУГАЯ КЛАССИФИКАЦИЯ

- **вариационный метод**, который предполагает поиск ответов на следующие вопросы: в чем заключается идеальное решение поставленной проблемы, от каких аспектов идеального решения можно отказаться, какие аргументы необходимы для ответа на вопросы партнера, какие предложения партнера следует обязательно отклонить;
- **метод интеграции**, который предназначен для того, чтобы убедить партнера в необходимости оценивать проблематику переговоров с учетом общественных взаимосвязей и вытекающих отсюда потребностей развития кооперации;
- **компромиссный метод**, при котором согласие достигается за счет того, что партнеры после неудавшейся попытки договориться между собой с учетом новых соображений частично отходят от своих требований.

НАЦИОНАЛЬНЫЕ СТИЛИ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ



АМЕРИКАНСКИЙ СТИЛЬ

Основные особенности:

- высокий профессионализм участников,
- стремление обсудить общие подходы и детали выполнения,
- следование своим правилам
- быстрое реагирование на новую информацию,
- настойчивые попытки реализовать свои цели,
- предпочтение торгового стиля переговоров



АМЕРИКАНСКИЙ СТИЛЬ: РЕКОМЕНДАЦИИ

1

Четко сформулировать выгоду переговоров с данными партнерами.

2

Связать свои предложения с целями американских партнеров и с возможностью помочь им в достижении этих целей.

3

Высказывать только реальные и конкретные предложения.

АНГЛИЙСКИЙ СТИЛЬ

Основные особенности:

- прагматический подход к делу,
- умение избегать конфликтных ситуаций,
- соблюдение ритуала делового общения,
- большое значение имеет длительность взаимоотношений с партнерами.



АНГЛИЙСКИЙ СТИЛЬ: РЕКОМЕНДАЦИИ

1

Перед началом переговоров надо уточнить информацию о характеристиках рынка, о фирме - участнике переговоров

2

В самом начале переговоров следует продемонстрировать свое доброе расположение к партнерам

3

Вопросы должны быть корректными

4

Для определения позиции фирм важно учитывать торгово-политический фактор

5

Полезно установить длительные деловые контакты и закрепить их дружескими взаимоотношениями

ФРАНЦУЗСКИЙ СТИЛЬ

Основные особенности

- предпочтение коллективных обсуждений проблемы,
- необходимость предварительных договоренностей,
- ориентация на логические доказательства и общие принципы,
- сочетание достаточно жесткого стиля переговоров и форм вежливого, учтливового поведения



ФРАНЦУЗСКИЙ СТИЛЬ: РЕКОМЕНДАЦИИ

1

Стараться заранее
обсудить определенные
вопросы

2

Заранее подобрать
убедительные аргументы
и доказательства

НЕМЕЦКИЙ СТИЛЬ

Основные особенности

- педантичность и расчетливость,
- тщательная проработка своей позиции и последовательное обсуждение вопросов,
- пунктуальность и строгая регламентация поведения,
- требование соблюдать все пункты достигнутых соглашений



НЕМЕЦКИЙ СТИЛЬ: РЕКОМЕНДАЦИИ

1

Придерживаться точности и строго регламентировать поведение

2

Стремиться к ясности, четкости и краткости формулировок

3

Все предложения и замечания должны носить деловой и конкретный характер

4

Подбирать такие условия договоренностей, которые будут выполнены

ЯПОНСКИЙ СТИЛЬ

Основные особенности

- на большие уступки отвечают также большими уступками со своей стороны
- стараются избегать столкновения позиций
- к обсуждению проблемы и принятию решения привлекается большой круг лиц
- точность в процессе переговоров и в выполнении обязательств
- всегда внимательно выслушивают собеседника



ЯПОНСКИЙ СТИЛЬ: РЕКОМЕНДАЦИИ

1

Разбирая человеческие проблемы, следует продемонстрировать доброжелательность и искренность

2

Не следует форсировать переговоры, если вначале обсуждаются незначительные вопросы

3

Следует изучить возможные нюансы выражения ответов «да» и «нет», правильно их распознавать и применять самим

КИТАЙСКИЙ СТИЛЬ

Основные особенности

- четкое разграничение всех этапов переговоров,
- определение статусов участников на начальном этапе и ориентация на участников с более высоким статусом,
- уступки делают в конце переговоров, в процессе переговоров могут оказывать разные формы давления,
- большое значение имеет выполнение договоренностей.



КИТАЙСКИЙ СТИЛЬ: РЕКОМЕНДАЦИИ

1

В состав участников надо включить высококвалифицированных специалистов для решения сложных технических вопросов

2

Подкреплять свою позицию грамотным анализом проблемы или обстановки и конкретными материалами.

3

Достигнутые договоренности надо одобрить со стороны руководства

ДЕЛОВАЯ ДИСКУССИЯ

Дискуссия – процесс продвижения и разрешения проблем путем сопоставления, столкновения, ассимиляции, взаимообогащения предметных позиций участников (мнений по сути решаемой проблемы).

Целью дискуссии может быть:

- сбор и упорядочивание информации по обсуждаемой проблеме;
- поиск альтернативных подходов к решению проблемы, их обоснование;
- выбор оптимальной альтернативы.

ЭТАПЫ ДЕЛОВОЙ ДИССКУССИИ

1. Вступление в контакт.
2. Постановка проблемы (что обсуждается, зачем, в какой степени нужно решить проблему, какова цель дискуссии).
3. Уточнение предмета общения и предметных позиций (мнений) участников.
4. Выдвижение альтернативных вариантов.
5. Конфронтация участников.
6. Обсуждение и оценка альтернатив, поиск элементов сходства.
7. Установление согласия благодаря выбору наиболее приемлемого или оптимального решения.

ДЛЯ ДЕЛОВОЙ ДИСКУССИИ ОЧЕНЬ ВАЖЕН ПРЕДМЕТ ОБЩЕНИЯ И ОТНОШЕНИЕ К НЕМУ УЧАСТНИКОВ. СПОСОБНОСТЬ ПОНИМАТЬ ПРЕДМЕТНЫЕ ПОЗИЦИИ ПАРТНЕРОВ (Т. Е. ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О СИТУАЦИИ, О ПРОБЛЕМЕ) И СВОЮ СОБСТВЕННУЮ – НЕПРЕЛОЖНОЕ УСЛОВИЕ ДЛЯ УСПЕХА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ. В ДИСКУССИИ ЗНАЧИТЕЛЬНА РОЛЬ ВЕДУЩЕГО.

Он должен:

1. Сформулировать цель и тему дискуссии (что обсуждается, зачем нужна дискуссия, в какой степени следует решить проблему).
2. Установить время дискуссий (20 – 30 – 40 минут или более).
3. Заинтересовать участников дискуссии (изложить проблему в виде некоторого противоречия).
4. Добиться однозначного понимания проблемы всеми участниками, проверив это контрольными вопросами или попросив участников задавать вопросы.
5. Организовать обмен мнениями (желающими или по кругу).
6. Активизировать пассивных участников (обратиться к молчащему с вопросом, с просьбой помочь).
7. Собрать максимум предложений относительно решения обсуждаемой проблемы (свои предложения высказать после того, как выслушаны мнения всех участников).
8. Не допускать отклонений от темы (тактично останавливать, напоминать о целях дискуссии).
9. Уточнять неясные положения, пресекать оценочные суждения о личности участников.
10. Помогать группе прийти к согласованному мнению.
11. Четкое подведение итогов, формулировка выводов, спектра решений, сопоставление целей дискуссии с полученными результатами, определение вклада каждого в общий итог, вынесение благодарности участникам.

ДЕЛОВЫЕ СОВЕЩАНИЯ И СОБРАНИЯ

Деловое совещание – форма организованного, целенаправленного взаимодействия группы заинтересованных лиц посредством обмена мнениями для выработки и принятия решения.

- по принадлежности к сфере общественной жизни выделяют: административные, научные или научно-технические, политические, профсоюзные и объединенные совещания.
- по масштабу привлечения участников: международные, республиканские, отраслевые, региональные, областные, городские, районные, внутренние.
- по месту проведения: местные и выездные.
- по периодичности проведения: разовые, постоянно действующие, периодические.
- по количеству участников: в узком составе (до 5 человек), в расширенном составе (до 20 человек), представительные (более 20 человек);
- по основной задаче: инструктивные, оперативные (планерки), проблемные.
- по стилю проведения: авторитарные, свободные (без повестки дня), демократические, дискуссионные (мозговой штурм, синектический штурм).
- по дистанцированности участников: очные и селекторные (при помощи автоматических телефонных станций, устанавливающих соединение руководителя с участниками совещания, находящимися на своих рабочих местах).

ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДЛАГАЕТ СЛЕДУЮЩУЮ КЛАССИФИКАЦИЮ СОБРАНИЙ И СОВЕЩАНИЙ ПО ИХ НАЗНАЧЕНИЮ:

- *Информативное собеседование.* Каждый участник кратко докладывает о положении дел начальнику, что позволяет избежать подачи письменных отчетов и дает возможность всем получить представление о состоянии дел в учреждении.
- *Совещание с целью принятия решения.* Координация мнений участников, представляющих разные отделы, подразделения организации, для принятия решения по конкретной проблеме.
- *Творческое совещание.* Использование новых идей, разработка перспективных направлений деятельности.

ДЕЛОВЫЕ СОВЕЩАНИЯ

Участники: 7 – 9, максимум 12 человек
(большое количество участников уже может снижать эффективность работы)

Тема обсуждения должна быть **заранее определена** (чтобы участники могли профессионально подготовиться, продумать свои предложения, даже подготовить соответствующие доклады)

Имеет значение пространственное расположение участников в форме **«круглого стола»** для активизации взаимодействия.

ПУБЛИЧНЫЕ ВЫСТУПЛЕНИЯ И ОБЩЕНИЕ ЧЕРЕЗ ПЕРЕВОДЧИКА

Теоретики ораторского искусства рекомендуют разбивать подготовку к выступлению на три этапа: организация логической канвы, поиск формы сообщения, репетиция.

При **организации логической канвы** надо прежде всего четко выявить ту главную мысль, которую вы хотите изложить, доказать в своем выступлении. Кроме того, речь должна быть выразительной. К числу важнейших выразительных средств речи относятся **тропы** – употребление слов в переносном значении.



ВЫРАЗИТЕЛЬНЫЕ СРЕДСТВА

- **Эпитет** оживляет слово, придает экскурсионному объекту большую выразительность.
- **Сравнение** обычно строится на сопоставлении двух предметов или явлений, имеющих одинаковые признаки, и оформляется с помощью союзов «как», «как бы», «как будто», «ровно», «словно», «точно».
- **Метонимия** представляет собой перенос значений по смежности явлений («весь город обсуждал это событие», «съел целую тарелку» и др.).
- **Синекдоха** – обозначение целого через его часть. К примеру, синекдоха М. Лермонтова: «И слышно было до рассвета, Как ликовал француз».
- **Метафоры** – сближение слов по сходству или контрасту их значения. Например, метафора А. Ахматовой «Пустых небес прозрачное стекло».
- **Гиперболы** (преувеличения). Например, «редкая птица долетит до середины Днепра» (преувеличение величины реки).
- **Литоты** – преуменьшение свойств, качеств объекта, человека, например, «мальчик с пальчик».
- **Перифраз** – замена наименования предмета описательным оборотом речи. Вместо льва можно сказать «царь зверей», понятие «бывалый человек» заменить выражением «тертый калач».

ЭТАПЫ ПОДГОТОВКИ

В процессе поиска формы выступления следует учитывать и такие рекомендации знатоков ораторского искусства. Если содержание выступления предназначено в основном для апелляции к разуму слушателя, то форма выступления строится с таким расчетом, чтобы возбудить эмоции. Жест, мимика, телодвижения, интонации голоса – с помощью этих средств опытные ораторы воздействуют на эмоции человека. Помните, органы чувств человека склонны к утомлению.

При подготовке выступления, как советуют наставления для ораторов, следует учитывать настроение будущей аудитории. Если, как полагаете, она настроена негативно к идеям, которые вы собираетесь утверждать, то сначала завоюйте их симпатию интересным примером, заинтригуйте чем-то и пообещайте выдать развязку в конце. Если собираетесь доказать новую, сложную идею – разделите общий объем информации, которую необходимо дать слушателям, на ряд «порций», распределите их в порядке возрастающей сложности и последовательно, не торопясь, сообщайте их.

ТИПИЧНЫЕ ЗАТРУДНЕНИЯ ПРИ ПУБЛИЧНОМ ВЫСТУПЛЕНИИ

- *нелогичность* (непоследовательность в изложении сути, нечеткая аргументация излагаемого материала, отсутствие ясности и точности в достижении поставленных целей);
- *проблема самовыражения* (недостаточная эмоциональность, «зажатость», монотонность выступления, несоответствие внутреннего состояния внешним признакам);
- *эгоцентризм* (не учитывается плюрализм мнений, неспособность понять иное, чужое мнение);
- *некомпетентность* (недостаток информации, некомпетентность в конкретных вопросах);
- *проблема контакта* (трудности контакта с аудиторией, не удается добиться расположения слушателей и т. п.);
- *проблема самоконтроля* (трудно преодолеть волнение, неумение вести себя и т. п.);
- *проблема выхода из контакта* (сумбурность и незавершенность выступления, плохое окончание и неудачное прекращение разговора).



ВАЖНО!

Во время выступления эпизодически оценивайте себя «со стороны»: свой тон, позу, жесты, наличие «слов-паразитов»; расслабляйте «мышечную зажатость».

Во избежание досадных недоразумений четко оговорите значение употребляемых терминов, не следует рассчитывать, что вас должны понимать «с полуслова», учитывайте степень подготовленности аудитории в

обсуждаемом вопросе. Для того чтобы подать информацию наглядно и ярко, прибегайте к простым житейским примерам, конкретным фактам, даже общеизвестным поговоркам, притчам.



ОБЩАЯСЬ ЧЕРЕЗ ПЕРЕВОДЧИКА, НУЖНО СОБЛЮДАТЬ СЛЕДУЮЩИЕ ПРАВИЛА:

- Говорить медленно, четко формулируя мысли.
- Произносить следует не более одного-двух предложений подряд, учитывая, что удержать в памяти и перевести большой объем информации полно и правильно переводчик не в состоянии.
- Нельзя сопровождать свою речь поговорками, идиоматическими оборотами и, тем более, цитированием стихов.
- Необходимо учитывать реакцию партнеров и немедленно принимать меры, если возникает ощущение, что они понимают вас неправильно.
- Перед переговорами необходимо выделить достаточное время для работы с переводчиком, чтобы как можно подробнее ознакомить его с кругом затрагиваемых проблем, пояснить используемую терминологию. Доклад, речь на презентации и другие письменные материалы должны передаваться переводчику для ознакомления за день-два до выступления.