



# Формы делового взаимодействия

Канд. филол. наук, доцент отделения русского языка ШОН  
Владимирова Татьяна Леонидовна

# Формы

- Деловая беседа
- Деловые переговоры
- Деловая беседа по телефону
- Собрание и совещание

## Деловая беседа

- Специально организованный предметный разговор, служащий установлению отношений, решению деловых задач, выработке конструктивных решений по проблемам.
- Внутренние беседы проводятся руководителями и сотрудниками внутри организации, учреждения. Внешние – между партнерами разных организаций и учреждений.
- Предприниматель тратит на деловые беседы 50–90% рабочего времени.

# Виды внутренних деловых бесед

- Прием или увольнение персонала
- Поручение задания
- Подготовка персонала к внедрению инноваций
- Беседа дисциплинарного характера с подчиненными
- Неформальная беседа
- Разрешение конфликтных ситуаций

# 3 стадии деловой беседы

- подготовительная (докоммуникативная),
- проведение (коммуникативная),
- анализ результатов (послекоммуникативная).



# Этап 1. Начало беседы: установление контакта

Задачи этого этапа:

- установить контакт с собеседником;
- создать доброжелательную атмосферу – доверия и взаимопонимания;
- заинтересовать предметом беседы;
- при необходимости перехватить инициативу.

## Установление контакта

- Метод снятия напряжения
- Метод «зацепки» (или ассоциации)
- Метод стимулирования игры воображения
- Метод «прямого подхода»

# Ошибка!!!

1. Использовать метод, не соответствующий ситуации общения.
2. Начинать беседу с «коммуникативного самоубийства», используя обилие извинений.
3. Проявлять неуверенность: не уметь вовремя сказать «нет»; не говорить открыто о своих желаниях и требованиях, позитивных и негативных чувствах; не уметь устанавливать и завершать контакт; использовать не соответствующие ситуации невербальные средства.
4. Проявлять неуважение, пренебрежение к собеседнику.
5. Вынуждать собеседника с самого начала занимать оборонительную позицию, задавая некорректные вопросы, упрекая и обвиняя его в чем-то.



## Этап 2. Передача информации

1. Собираем специальную информацию по проблеме, запросам и пожеланиям партнера и выявляем его мотивы и цели.
2. Передаем запланированную информацию в форме монолога, содержание которого направлено на конечный результат.
3. Формируем основы для аргументации.
4. Анализируем и проверяем позицию собеседника уточняющими вопросами по существу проблемы.
5. Смягчаем возникшие противоречия, используя фразы: **«Давайте еще раз подумаем / взвесим...»**, **«А если предположить...»**.
6. Предполагаем конечные возможности в решении проблемы.

## **Этап 3. Аргументирование и опровержение доводов партнеров**

1. Занимаем позицию по обсуждаемой проблеме и обосновываем ее.
2. Слушаем возражения партнера и его доводы.
3. Опровергаем доводы партнера и подталкиваем его к принятию нужного решения.

## Этап 4. Принятие решения

Подводим партнера к принятию нужного решения. Для этого:

- ✓ перефразируем (Вы-подход): **«Если я Вас правильно понял, Вы сказали, что...»**;
- ✓ задаем вопросы, ставящие партнера перед необходимостью выбора между двумя вариантами ответа;
- ✓ задаем альтернативные вопросы, одна часть которых более выгодна партнеру;
- ✓ используем метод Сократа: задаем первые два простых однозначных вопроса, на которые партнер легко сможет дать утвердительные ответы, тогда и на третий, более существенный, вопрос он ответит, скорее всего, согласием.

## Этап 5. Завершение беседы: выход из контакта

1. Резюмируем результаты деловой беседы.
2. Стимулируем собеседника к выполнению намеченных действий.
3. Обеспечиваем благоприятную атмосферу в конце деловой беседы, чтобы было желание и дальше сотрудничать, независимо от результата беседы.

# Анализ результатов деловой беседы

Задаем себе вопросы:

- ✓ Достигнута ли поставленная цель?
- ✓ Что способствовало ее достижению?
- ✓ Почему цель не была достигнута?
- ✓ Какие из приемов оказались наиболее эффективными?
- ✓ Как усовершенствовать процесс деловой беседы?
- ✓ Выполнит ли партнер то, что обещал? Почему?

# Деловые переговоры

- форма поведения, используемая при общении людей для согласования каких-либо действий, решения вопросов.
- процесс взаимодействия сторон с целью нахождения согласованного и устраивающего обе стороны решения вопроса.
- ✓ **Основные стадии переговоров:** подготовка к переговорам, процесс их ведения, рассмотрение результатов переговоров и осуществление достигнутых договоренностей.
- ✓ Деловые переговоры: официальные и неофициальные; организационные, политические, международные, коммерческие и пр.

# Стадии и этапы деловых переговоров

Стадии переговоров	Этапы переговоров
Подготовка переговоров	<ul style="list-style-type: none"><li>• Выбор средств ведения переговоров</li><li>• Установление контакта между сторонами</li><li>• Сбор и анализ необходимой для переговоров информации</li><li>• Разработка плана переговоров</li><li>• Формирование атмосферы взаимного доверия</li></ul>
Процесс переговоров	<ul style="list-style-type: none"><li>• Начало переговорного процесса</li><li>• Выявление спорных вопросов</li><li>• Формулировка повестки дня</li><li>• Раскрытие глубинных интересов сторон</li><li>• Разработка вариантов предложений для договоренности</li></ul>
Достижение согласия	<ul style="list-style-type: none"><li>• Выявление вариантов для соглашения</li><li>• Обсуждение вариантов решений</li><li>• Достижение формального согласия</li></ul>

## Проведение переговоров

Началом переговоров является процесс обсуждения проблемы. Перед началом переговоров надо определить следующее:

- ✓ круг обсуждаемых вопросов,
- ✓ временные рамки отдельных встреч и всего переговорного процесса,
- ✓ повестку дня,
- ✓ очередность выступлений,
- ✓ порядок принятия решений.



## Этапы ведения переговоров

- ✓ уточнение интересов и позиций сторон;
- ✓ обсуждение, предполагающее рассмотрение возможных вариантов решения вопроса;
- ✓ достижение соглашения.

## Типы слушания

- ✓ **поддерживающее** слушание (цель – поощрить человека к высказыванию),
- ✓ **запоминающее** слушание (цель – получение информации, выделение главного и второстепенного),
- ✓ **заинтересованное слушание** (цель – вызвать ответную эмпатическую реакцию. Задача слушателя – посылать партнеру невербальные сигналы о вашем интересе к его сообщению).

# Методы аргументации

- ✓ **метод сравнения** – позволяет сделать рассуждение более ярким;
- ✓ **фундаментальный** – изложение фактов и конкретных данных;
- ✓ **метод извлечения выводов** – основывается на точной аргументации, которая с помощью частных выводов приводит к желаемому результату;
- ✓ **метод противоречия** – основан на выявлении противоречий в рассуждениях собеседника;
- ✓ **метод «да... но»** – применяется в случае, если собеседник сосредоточивает внимание либо только на преимуществах, либо только на слабых сторонах обсуждаемого варианта решения проблемы;
- ✓ **метод подхвата реплики** – предполагает умение использовать реплику собеседника для усиления собственной аргументации.

# Речевой портрет участника переговоров

- ✓ **Демонстрация понимания:** пренебрежение точкой зрения собеседника снижает вероятность достижения соглашения.
- ✓ **Спокойный, уравновешенный тон изложения:** следует сохранять спокойствие, даже если собеседник проявляет эмоции, любая несдержанность негативно влияет на взаимоотношения сторон.
- ✓ **Общительность:** прямые контакты могут быть использованы для улучшения отношений между сторонами переговорного процесса.
- ✓ **Вежливость:** высокомерные интонации, безапелляционность высказываний понимаются собеседником как демонстрация превосходства, проявление неуважения.
- ✓ **Достоверность:** необходимо избегать использования ошибочной и заведомо ложной информации.

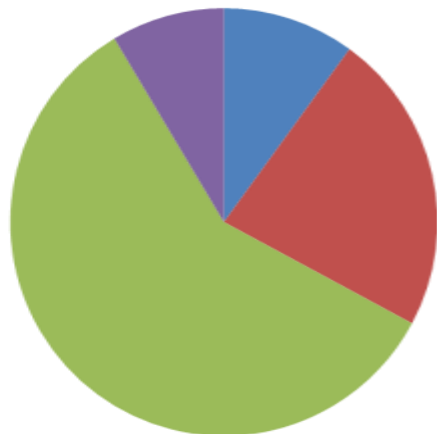
# Гендерный аспект общения

- ✓ женщины предпочитают разговорный стиль, приглашающий участников к открытому обмену мнениями и личными взглядами;
- ✓ на переговорах женщины предпочитают тратить больше времени по сравнению с мужчинами на уговоры, согласование и выражение похвалы, знаков доверия и признания;
- ✓ женщины склонны говорить быстрее и с большим напряжением по сравнению с мужчинами, но с частыми остановками, чтобы проверить степень участия слушателей.

# Деловая беседа по телефону

- ✓ особый вид речевой деятельности;
- ✓ более 70% коммуникации по рабочим вопросам приходится на общение по телефону.

**Хронометраж делового телефонного разговора**  
**180 с = 3 минуты**



- Приветствие - 20 с
- Постановка проблемы - 40 с
- Обсуждение проблемы - 100 с
- Выход из разговора - 20 с

## Подготовка

1. Выбор времени звонка.
2. Четкая формулировка цели звонка, возможных вариантов развития разговора.
3. Подготовка справочного материала: цифры, адреса, календарь и т.п.
4. Список вопросов для обсуждения (т.е. логика разговора).
5. Продуманная первая фраза разговора.
6. Список собственных аргументов + возможные доводы собеседника.

## Это важно знать!!!

1. Речевые штампы «Как дела?» звучат неискренне, и обычно игнорируются.
2. Фраза «Пожалуйста, перезвоните» без объяснения причины – грубая ошибка.
3. В случае звонящего по другой линии извиняемся перед тем, с кем разговаривали, спрашиваем у второго звонящего, может ли он подождать, и завершаем разговор с первым.
4. Если разговор прервался, перезванивает инициатор звонка.
5. Инициатор звонка заканчивает разговор.



# Как разговаривать?

1. Сняв трубку, следует представиться. Говорить в трубку, произносить слова чётко. Узнать, если у собеседника время на разговор (если нет, спросить позволения перезвонить, уточнив когда).
2. Настроиться на положительный тон.
3. Стараться прямо не возражать собеседнику, слушать его не перебивая.
4. Избегать монотонности, периодически менять интонацию разговора.
5. В речи избегать жаргонизмов и примитивизма.
6. Эффективно использовать паузу.
7. Если собеседник чего-то не понимает, надо терпеливо пояснить сказанное.
8. В конце разговора уточнить перспективы разговора.

# Рекомендации

## Нельзя

Могу ли я вам помочь?

Я не знаю (подрывает имидж организации: незнающие сотрудники)

Говорить: «Все обедают», «Никого нет», «Пожалуйста, перезвоните».

Нет / Мы не можем этого сделать.

Вы должны...

Подождите секундочку...

Нам это не интересно...

## Можно

Чем я могу вам помочь?

Извините, я должен уточнить...

Записать информацию и пообещать клиенту перезвонить ему.

Мы можем предложить другой вариант... /  
В настоящее время это довольно сложно, однако... (метод «да, но...»)

Для вас имеет смысл...  
Лучше всего было бы...

Мне нужно уточнить. Можете подождать?

Сейчас мы занимаемся деятельностью иного профиля.

## Что делать, если?

1. Отвечать ли на звонок, если у вас посетитель?
2. Если у вас обеденный перерыв, но вы в кабинете, как реагировать на звонок?
3. Если того, кому звонили, нет на месте, нужно ли называть свое имя?
4. Если инициатор разговора долго ведет беседу, как корректно её завершить (по этикету разговор завершает его инициатор)?

# Деловое совещание

- одна из форм делового взаимодействия сотрудников (специалистов в определенной области) и руководителей с целью обмена мнениями, информацией, проработки заявленной темы, обсуждения и выработки решения по проблеме, составления и утверждения итогового документа (протокола, решения).
- ✓ *Время проведения* – определенный день недели (кроме внеплановых);
- ✓ вторая половина дня; не более 1,5 часов.
- ✓ *Пространственная среда* – «все видят всех» («круглый стол»).
- ✓ *Стадии делового совещания*: подготовительная, основная (процесс проведения совещания), заключительная (анализ результатов делового совещания).

# Собрание

- форма делового общения, близкая к совещанию,
- цель – подготовить собравшихся к восприятию важной для всего коллектива информации, ее распространение, формирование позитивного отношения к ней, декларация заранее определенного решения.

# Подготовительная стадия

## Собрание

Организаторы готовят один или несколько докладов.

Роль остальных участников – слушать пассивно.

Суть доклада, а иногда даже и тема, заранее неизвестна.

Заранее готовится решение, декларация, которая может быть утверждена общим голосованием.

Участвует широкий круг лиц – весь профессиональный коллектив.

## Совещание

Готовятся и организаторы, и остальные участники, т.к. во время совещания любому, а докладчикам тем более, могут быть заданы вопросы. Выслушиваются мнения всех.

Тема совещания объявляется заранее. Предложения для решения могут быть собраны заблаговременно (но не всегда).

Участвуют лица, заинтересованные в решении указанных в повестке дня проблем.

# Стадия проведения (1)

Собрание	Совещание
<p>Председательствующий:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- утверждает регламент,</li><li>- представляет выступления,</li><li>- подводит итоги собрания.</li></ul>	<p>Председательствующий:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- напоминает о регламенте,</li><li>- дает слово докладчикам,</li><li>- предлагает задавать вопросы участникам,</li><li>- является модератором обсуждения,</li><li>- подводит итоги совещания.</li></ul>
<p>Докладчик доводит информацию до присутствующих, не предполагая вопросов из зала.</p>	<p>Докладчик доводит информацию до присутствующих, отвечает на заданные вопросы.</p>
<p>Выступление воспринимается позитивно или нейтрально.</p>	<p>Выступление может быть воспринято как негативно, так и позитивно.</p>

## Стадия проведения (2)

Собрание	Совещание
Не предполагаются вопросы из зала, активное участие слушателей.	От каждого присутствующего ожидается активное участие в форме вопросов, дополнений, сообщений, выступлений.
Имеет характер сообщения, отчета, возможно побуждение осознания необходимости, правильности каких-либо действий.	Имеет «более рабочий» характер: предлагаются сроки и определяются роли конкретных лиц в решении проблем.
Председательствующий контролирует ход мероприятия, соблюдение регламента.	Председательствующий может задать вопрос, дать слово любому участнику, внести коррективы в ход совещания.
Вниманию слушателей предлагается итоговое утверждение, могут быть внесены незначительные коррективы.	Во время совещания в резолютивную часть могут вноситься не только значительные коррективы, но и итоговые утверждения.



# Анализ результатов

Собрание	Совещание
Анализ численности присутствующих, кворум.	Не допускается пропуск совещания ни одним из заинтересованных лиц. Игнорирование совещания воспринимается гораздо более негативно, чем собрания.
Анализ эффективности проведения собрания с точки зрения отрыва участников от производственного процесса и полученного результата.	Контроль выполнения всех принятых решений с учетом обозначенных сроков. Анализ эффективности проведения совещания.

# Рекомендуемая литература

1. **Анисимова Т.В., Гимпельсон Е.Г.** Современная деловая риторика: Учебное пособие. – М., 2004.
2. **Баева О.А.** Ораторское искусство и деловое общение: Учеб. пособие. – М., 2005.
3. **Зарецкая Е.И.** Деловое общение: Учебник. В 2 Т. – М., 2002.
4. **Константинова Л.А., Щетинникова Е.П., Юрманова С.А.** Деловая риторика: Учебное пособие. – М., 2013.
5. **Панфилова А.П.** Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: Учебное пособие. – 2-е изд. – СПб., 2004.
6. **Шатин Ю.В.** Искусство вести переговоры. – М., 2007.