

ТЕМА: ФОРМИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

1. Ділова бесіда. Співбесіда
2. Ділова бесіда телефоном
2. Організація і проведення ділових нарад
3. Техніки ведення ділових переговорів
4. Організація і проведення конференцій, презентацій

1. Ділова бесіда. Співбесіда

Індивідуальною формою обговорення ділових проблем є ділові бесіди (розмови).

До форм колективного обговорення проблем належать: нарада, збори, конференції, переговори, дискусії, мозковий штурм.

Кожний вид ділового спілкування має свої особливості. Розглянемо особливості організації і проведення найбільш розповсюджених видів ділового спілкування.

За структурою, функціями, тривалістю розрізняють:

- власне ділову розмову – короткочасний контакт на одну тему;
- ділову розмову – тривалий обмін думками, ідеями, інформацією, що передбачає прийняття рішень;
- інтерв'ю – це: розмова з журналістом, призначена для друку; розмова працедавця з претендентом на вакантну посаду.

Основними задачами ділової бесіди є:

- переконати партнера прийняти ваші пропозиції;
- отримати службову інформацію;
- спільний пошук, розробка ідей;
- контроль, координація, стимулювання трудової діяльності.

Однією з форм офіційного усного спілкування є ділова бесіда.

Ділова бесіда – це спеціально організована предметна розмова, під час якої відбувається обмін думками й діловою інформацією.

Бесіда – це розмова двох чи більше осіб з метою отримання певної інформації, вирішення важливих проблем



Ділова бесіда - тривалий обмін інформацією, точками зору, що часто супроводжується прийняттям рішень; усний контакт між партнерами, колегами, пов'язаний з вирішенням виробничих питань.

Ділова бесіда (розмова) – це вид міжособистісного ділового, службового спілкування, що передбачає обмін інформацією, поглядами, думками і спрямований на вирішення певної проблеми. Учасники ділової бесіди мають керуватися спільними для таких стосунків правилами. В ділових стосунках вирішальну роль відіграють увага до співрозмовника, тактовність, вміння говорити і уважно слухати.

Бесіда являє собою акт прямої взаємної комунікації, що здійснюється за допомогою вербальних і невербальних сигналів, тобто слів, міміки, жестикуляції, пози, манери поведінки. Якщо словесним каналом передається в основному чиста інформація, то невербальним - ставлення до партнера по спілкуванню, його емоційний стан.

Кількість учасників бесіди визначається керівником і обговорюваним питанням, але, як правило, у діловій розмові беруть участь дві людини - керівник і підлеглий, два керівники різних підрозділів, два прицівника організації. У деяких випадках в бесіді може приймати участь більша кількість учасників.

Ділова бесіда є найбільш сприятливою, подеколи єдиною можливістю переконати співрозмовника в обґрунтованості пропонованої ділової позиції для того, щоб він погодився і підтримав її.

Отже, **основне завдання ділової бесіди** – переконати партнера прийняти конкретні пропозиції. Окрім того, до основних задач ділової бесіди відносять:

Основними задачами ділової бесіди є:

- переконати партнера прийняти ваші пропозиції;
- отримати службову інформацію;
- спільний пошук, розробка ідей;
- контроль, координація, стимулювання трудової діяльності.

Ділова бесіда як форма спеціально підготовленого мовленнєвого спілкування в сфері офіційних ділових відносин виконує такі **функції**:

- • взаємне спілкування працівників однієї сфери;
- • спільний пошук, висунення й оперативне розроблення виробничих ідей і задумів;
- • контроль і координування розпочатих ділових заходів;
- • підтримання ділових контактів;
- • стимулювання ділової активності.

Основні функції ділової бесіди:



- початок перспективних заходів і процесів.
- контроль і координування вже початих заходів і процесів.
- обмін інформацією.
- взаємне спілкування працівників з однієї сфери діяльності.

- підтримка ділових контактів.
- пошук, висунення і оперативна розробка робочих ідей і задумів.
- стимулювання руху творчої думки в нових напрямках.



Кожна ділова бесіда так чи так відбивається на ефективності діяльності організації в цілому і впливає на діяльність конкретних працівників зокрема.

Вид ділової бесіди залежить від її мети й місця у визначенні напряму діяльності організації.

Різновиди ділових бесід	
За кількістю співрозмовників	Фронтальна
	Індивідуальна
	Групова
За рівнем офіційності	Офіційна
	Неофіційна
За метою (призначенням)	Бесіда-опитування
	Бесіда-зондування
	Бесіда-іспит
	Бесіда-інструктаж
	Бесіда-інформування
	Бесіда-мотивація
	Дисциплінарна бесіда
	Бесіда при прийомі на роботу
	Бесіда при звільненні
	Бесіда між двома колегами під час обговорення ними шляхів і методів реалізації окресленої мети
	Бесіда – встановлення ділових контактів
При виборі кандидата на місце	Попередня
	Основна
За спрямованістю	Цільова
	Загальна
За ступенем свободи	Регламентована
	Нерегламентована
За виявом у часі	У робочий час
	У неробочий час



Види бесід:

Залежно від мети спілкування та змісту бесіди переділяються на:

Ритуальні - ці бесіди характерні для обрядів, звичаїв (людина повинна знати, що і як їй потрібно говорити в різних ситуаціях і що мають говорити інші)

Глибинно-особистісні - як правило, характерні у спілкуванні між близькими людьми: для спілкування між батьками, дітьми, коханими, друзями тощо).

Основна особливість таких бесід полягає в тому, що саме в них найповніше проявляються й реалізуються наші гуманістичні комунікативні установки та моральні норми.

Ділові - обговорюються конкретні справи. Їх предметом, як правило, є конкретна справа (торговельні переговори, економічні або політичні угоди тощо).

Вони вимагають складання плану бесіди на підставі визначення основних її завдань, пошуку шляхів для вирішення цих завдань, аналізу зовнішніх і внутрішніх можливостей виконання плану бесіди, прогнозу можливого кінця бесіди, збирання потрібної інформації про майбутнього співбесідника, підбору найвагоміших аргументів для захисту своєї позиції та найвигіднішої стратегії і тактики спілкування, а також питання тиску, маніпулювання, прохання допомоги, співпраці.

Види бесіди, якщо за основу класифікації взяти мету спілкування та зміст:

- Ритуальні - люди спілкуються, дотримуючись певного мовленнєвого етикету.
- Глибинно-особистісні - як правило, характерні у спілкуванні між близькими людьми - рідними, коханими, дітьми, друзями та ін. Основна особливість таких бесід полягає в тому, що саме в них найповніше проявляються й реалізуються наші гуманістичні комунікативні установки та моральні норми.
- Ділові - їх предметом, як правило, є конкретна справа (торговельні переговори, економічні або політичні угоди тощо). Вони вимагають складання плану бесіди на підставі визначення основних її завдань, пошуку шляхів для вирішення цих завдань, аналізу зовнішніх і внутрішніх можливостей виконання плану бесіди, прогнозу можливого кінця бесіди, збирання потрібної інформації про майбутнього співбесідника, підбору найвагоміших аргументів для захисту своєї позиції та найвигіднішої стратегії і тактики спілкування, а також питання тиску, маніпулювання, прохання допомоги, співпраці.



Залежно від кількості учасників виокремлюють такі бесіди:
індивідуальні;
групові.

Індивідуальна бесіда — це діалог двох співучасників, які є значущими одне для одного і прагнуть (обоє або один) досягти певної мети.

Індивідуальна бесіда стає такою формою, яка сприяє зближенню поглядів співрозмовників, встановленню між ними контакту, довіри і взаєморозуміння.

Групова бесіда – механізм реалізації спілкування, заснований на отриманні реакції групи осіб на задане питання. В даній формі опитування першорядне значення має саме принцип формування «громадської думки».

Групова бесіда –

механізм реалізації спілкування, заснований на отриманні реакції групи осіб на задане питання.

В даній формі опитування першорядне значення має саме принцип формування «громадської думки».



Узагальнено можна виділити наступні **види ділової бесіди**.

1. **Організаційні бесіди.** Їх ще називають професійними, так як вони пов'язані в основному з професійною діяльністю. Ці бесіди, як правило, стосуються змісту та організації роботи і зустрічаються в практиці управління найбільш часто. У ході такої бесіди керівник видає і роз'яснює завдання, інструктує працівника, контролює виконання роботи.
2. **Кадрові бесіди.** Це співбесіди при прийомі на роботу, бесіда при звільненні, бесіда при переміщенні працівника з одного робочого місця на інше, бесіда в ході періодичної оцінки (атестації) працівника.

Види ділової бесіди за етапом кар'єри працівника

- Співбесіда при прийомі на роботу
- Бесіда при звільненні працівника
- Проблемна бесіда



Дослідники проблем ділової комунікації радять дотримуватися таких правил під час підготовки до ділової бесіди.



Початок бесіди – дуже важливий етап

Його завданнями є:

- **встановлення контакту із співбесідником;**
- **створення ділової атмосфери;**
- **намагання привернути увагу до актуальних питань, що обговорюватимуться.**

- **із запитання, яке разом з відповіддю повинне викликати інтерес партнерів;**
- **з посилання на якусь цікаву подію, що сталася;**
- **з компліменту;**
- **з переліку проблем, що будуть розглянуті.**

На етапі "**Власне ділова бесіда**" прийнято виділяти такі фази:

ПОЧАТОК БЕСІДИ;

ФАЗА ОБГОВОРЕННЯ ПРОБЛЕМИ;

ФАЗА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ.

Аналіз поведінки цих людей показує, що в процесі спілкування вони використовують **психологічні прийоми формування атракції**, які, як правило, приховані від співрозмовника.

Прийоми формування атракції:

- 1) Прийом «власна назва»
- 2) Прийом «дзеркало відносин»
- 3) Прийом «компліменти»
- 4) Прийом «терплячий слухач».
- 5) Прийом «особисте життя».

Прийом "ім'я власне". Він заснований на проголошенні вголос імені (або імені та по батькові) людини, з яким ви розмовляєте. І це не просто ввічливість. Звук власного імені викликає у людини не завжди усвідомленого почуття приємного. Карнегі писав, що звучання власного імені для людини - найприємніша мелодія.

Спробуйте, наприклад, зустрічаючись вранці зі своїми колегами або підлеглими і вітаючи їх, додати до слів "добрий ранок" (психологічно більш приємне, ніж слово "здрастуйте") ім'я та по батькові кожного з них. І ви будете викликати до себе хай не яскраво виражені, що не усвідомлювані, а позитивні емоції. Розмовляючи з людиною, час від часу звертайтеся до нього по імені та по батькові. Необхідно використовувати цей прийом не від випадку до випадку, а постійно, розташовуючи до себе співрозмовника заздалегідь, а не тоді, коли вам від нього щось потрібно.

Прийом "дзеркало відносини". Кому ви частіше посміхаєтеся - своєму другу чи недоброзичливцю? Звичайно - одному. А хто вам частіше посміхається у відповідь? Природно - Друг. Ваш особистий досвід говорить про те, що добре і приємне вираз обличчя, легка усмішка, шанобливе ставлення до іншого мимоволі притягують людей.

Слід зауважити, що ефект зазначеного механізму не залежить від того, бажає або не бажає ваш партнер мати ці позитивні емоції. Це важливо вам, тому, хто буде використовувати цей прийом.

Якщо вам важко посміхатися "на замовлення", то можна для початку порекомендувати наступне: залишившись наодинці з самим собою, посміхніться тому, хто дивиться на вас з дзеркала.

3. Прийом "терплячий слухач". Всі ми з дитинства пам'ятаємо звичні правила, що не можна перебивати співрозмовника, необхідно дослухувати його до кінця. І ніхто не оспорує ці правила.

"Але" починається тоді, коли за дотримання цих правил доводиться "платити", а одиницею розрахунку є час. Ось тоді і проявляється справжнє ставлення до даних цінностей.

Щоб терпляче і уважно вислуховувати співрозмовника, потрібно чималий час, бо не кожен вміє стисло і чітко викладати свої думки. Крім того, нам доводиться вислуховувати висловлювання, які не відносяться до справи. Якщо ви все-таки вислухаєте співрозмовника, він задовольнить свої потреби і отримає позитивні емоції, пов'язавши це крім своєї волі з вами. А оскільки джерелом цих позитивних емоцій з'явилися ви, то вони і будуть вам "повернуті" у вигляді невеликого посилення симпатії до вас, тобто у вигляді виниклої або посилюється атракції.

4. Прийом "особисте життя". У кожної людини поряд зі службовими інтересами є й особисті інтереси, захоплення і особисте життя. У емпіричних спостереженнях було відмічено, що якщо з людиною повести розмову в руслі його вираженого особистого інтересу, то це викличе у нього підвищену вербальну активність, супроводжувану позитивними емоціями.

Час від часу розмовляйте зі своїми колегами, підлеглими, діловими партнерами з питань, значимим для них в їх особистому житті, виявляйте цікавість до їх почуттів і переживань. Приміром, одна зі співробітниць захоплена вирощуванням кактусів і часто

говорить про них. Всім це вже порядком набридло. Наберіться терпіння, поговоріть з нею про них, хоча б протягом декількох хвилин.

Хто в цій ситуації програв? Кілька хвилин втраченого часу на вислуховування непотрібної інформації - це на одній чаші ваг, а на іншій - ваш однодумець.

Не менш важливу роль у встановленні позитивних чи негативних відносин в спілкуванні грають **ЗНАКИ УВАГИ, ТАКІ ЯК КОМПЛІМЕНТ, ПОХВАЛА, ПІДТРИМКА.**

Компліменти - це слова, що містять невелике перебільшення достоїнств, які бажає бачити в собі співрозмовник.

Зрозуміло, кожному з нас приємно чути компліменти на свою адресу. При цьому ми усвідомлюємо, що сказане - нехай і невелике, але все ж перебільшення. Чому ж нам так хочеться це чути? За своєю суттю комплімент містить у собі психологічний механізм навіювання.

Якщо людині часто повторювати: "Ви ж розумниця" або "Ви ж чудово з цим справляєтеся", хоча на саом ділі це не зовсім так, то через деякий час він дійсно повірить у свої здібності і буде прагнути реалізувати наявний потенціал.

У ефекті навіювання відбувається як би заочне задоволення мрії, бажання, потреби людини у вдосконаленні якоїсь своєї риси. Фактично потреба при цьому не буде повністю задовольнятися, але реальним буде відчуття її задоволення, поява на цьому ґрунті позитивних емоцій.

Комплімент відрізняється від лестощів саме тим, що містить невелике перебільшення. Підлесник сильно перебільшує гідності співрозмовника.

Наприклад, порівняйте: "Тобі дуже йде цей колір" (комплімент) і "Ти найкрасивіша" (лестоці). Лестоці грубіше і частіше може бути відкинута через неправдоподібності. Але є люди, яким лестощі подобається і на яких діє безвідмовно.

Ефективні компліменти:

1. "Один сенс".
2. "Без гіпербол".
3. "Висока думка".
4. "Без дидактики".
5. "Без претензій".
6. "Без приправ".

1. **"Один сенс"**. Комплімент повинен відображати тільки позитивні якості людини. У компліменті слід уникати подвійного сенсу, коли, наприклад, дане якість у людини можна вважати і позитивним, і негативним.

Наприклад: "Слухаючи ваші бесіди з людьми, я щоразу дивуюся вашої здатності так багристо і дотепно уникати відповіді!" Тут явно порушено це правило, умовно назване нами "один сенс". Або ще: "Захоплююся вашою здатністю так уміло брати людину за горло, що йому навіть приємно".

2. **"Без гіпербол"**. Відображати в компліменті позитивне якість повинна мати невелике перебільшення.

Наприклад: "Я завжди дивуюся вашої акуратності і пунктуальності", - сказав керівник, приймаючи звіт від підлеглого. Того ці слова не просто здивували, а здивували. По-перше, за ним ходить слава прямо протилежного властивості, а по-друге, зараз навіть приводу не було для цих слів, не те, що причини.

3. **"Висока думка"**. Важливим фактором у результативності цього прийому є власна думка людини про рівень розвитку відображених у компліменті якостей. Припустимо, людина твердо знає, що рівень цієї якості у нього значно вища, ніж сказано в компліменті.

Наприклад, людина, у якого дійсно феноменальна пам'ять (іон це знає), раптом чує на свою адресу такі слова: "Я дивуюся тому, як ви відразу запам'ятали номер телефону! У Вас блискуча пам'ять!" Або лікар чує: "Можна тільки здивуватися вашій майстерності! Як ви швидко поставили йому діагноз апендициту!" І в першому, і в другому випадку - це не компліменти, а банальності. Наслідки можуть бути негативними, оскільки порушено правило, умовно назване нами "високе думка".

4. **"Без дидактики"**. Це правило вимагає, щоб комплімент констатував наявність конкретної характеристики, а не містив рекомендації щодо її поліпшення.

Ось деякі зразки таких "компліментів": "Тобі слід бути активнішими!", "Твердість переконань прикрашає чоловіка! Умій відстоювати свої позиції!" Тут явно порушено вищеназване правило.

5. **"Без претензій"**. Співробітник зовсім не прагне до вдосконалення даної якості, оскільки вважає його зайвим чи непотрібним. А ви саме за наявність цієї якості його хвалите.

Наприклад, один з ваших колег, який є досить жорстким керівником, вважає, що марнувати компліменти - зовсім не гідність справжнього організатора виробництва. І якщо ви, будучи переконаним у зворотному, спробуєте зробити йому комплімент типу: "Я чув, що ви блискуче вмієте робити компліменти!", То він, мабуть, образиться.

6. **"Без приправ"**. Це правило стосується не самого змісту компліменту, а тих добавок, які нерідко йдуть за ним, виконуючи роль "ложки дьогтю в бочці меду".

Наприклад: "Руки в тебе справді золоті. Л ось язик твій - ворог твій". Або: "Мені дуже імponує ваша здатність розташовувати людей до себе. Тільки б цю здатність - та в інтересах справи ..."

Крім компліменту, в якості особливих знаків уваги використовуються також **похвала** - позитивна оцінка конкретних результатів діяльності людини, і **підтримка** - позитивна оцінка мотивів, намірів людини при "нульовому" або навіть негативному результаті діяльності (за принципом "ти ж хотів, як краще").

Фільтри початку бесіди:

- Впевненість/непевненість співрозмовника
- Повага/неповага
- Симпатія/антипатія

Провальні фрази:

- «Вибачте, якщо я перешкодив ...»; «Я б хотів ще раз почути ...»; «Будь ласка, якщо у вас є час мене вислухати».
- «Давайте з вами швиденько розглянемо ...»; «Я як раз випадково проходив повз і заскочив до вас ...»; «А у мене на цей рахунок інша думка ...»

Дослідники вважають, що максимальні труднощі у співрозмовників виникають на початку розмови. У зв'язку з цим були вироблені прийоми, які можуть допомогти співрозмовникам розпочати діалог. **До них належать метод зняття напруження, метод "зачіпки" і метод прямого підходу.**

Техніки "правильних дебютів".

- **Метод зняття напруженості** дозволяє встановити тісний контакт зі співрозмовником (н-д, жарт)
- **Метод "зачіпки"** дозволяє стисло викласти ситуацію або проблему, пов'язавши її зі змістом бесіди (н-д, подія, порівняння, особисте враження, анекдотичний випадок).
- **Метод прямого підходу** означає безпосередній перехід до справи без якого б то не було вступу.

Метод зняття напруження дозволяє встановити тісний контакт зі співрозмовником. Достатньо сказати кілька щирих слів – і ви цього легко досягнете. Необхідно лише поставити собі питання: Як би хотіли почуватися у Вашому товаристві співрозмовники? Жарт, котрий викличе усмішку чи сміх присутніх, також сприяє усуненню початкової напруженості і створенню дружньої атмосфери для бесіди.

Метод "зачіпки" дозволяє стисло викласти ситуацію чи проблему, пов'язавши її зі змістом бесіди. З цією метою можна сміливо використовувати якусь подію, порівняння, особисті враження, анекдотичний випадок або незвичайне питання.

Метод прямого підходу передбачає безпосередній перехід до справи без будь-якого вступу. Схематично це має такий вигляд: ми стисло повідомляємо причини, через які призначена бесіда, швидко переходимо від загальних питань до конкретного й розпочинаємо обговорення. Цей прийом називають "холодним" і раціональним, він має прямий характер, і тому його найбільш доцільно застосовувати для коротких і не дуже важливих ділових контактів.

Окрім того, важливо пам'ятати про особистий підхід до бесіди. Основне правило полягає в тому, що бесіда повинна починатися з так званого "ви-підходу". "Ви-підхід" – це вміння людини, яка веде бесіду, поставити себе на місце співрозмовника, щоб краще його зрозуміти. Запитаємо себе: "Що б нас зацікавило, якби ми були на місці нашого співрозмовника?"; "Як би ми реагували на його місці?". Це вже перші кроки в напрямі "ви-підходу". Ми даємо співрозмовнику відчуття, що ми його поважаємо і цінуємо як фахівця.

Мета фази обговорення проблеми – аргументувати висунуті положення, обстоювати свої інтереси й детально обґрунтувати свої доведення.

Фаза прийняття рішення спрямована на досягнення компромісних рішень, вироблених під час обговорення, а також фіксацію домовленості. Фаза прийняття рішення

має на меті досягнення компромісних рішень, вироблених під час обговорення, а також фіксацію домовленості.

Ініціатор бесіди підбиває підсумки, показує, як може бути використана інформація, закликає до її осмислення й подальших активних дій. Якщо тривалість бесіди заздалегідь не регламентувалася, це є сигналом до її завершення. Успішно завершити бесіду означає досягти визначеної мети ділової бесіди.

Критичний аналіз ділової бесіди здійснюється на підставі записів, зроблених під час спілкування.



МОВНІ КЛІШЕ

Основне завдання	Висловлювання
Уточнення теми, мети, предмета розмови	<i>Давайте уточнимо деталі...</i>
	<i>Якщо я Вас правильно зрозумів...</i>
	<i>Поясніть мені сутність справи...</i>
	<i>Чи можемо ми вважати, що...</i>
	<i>Чи є у вас конкретні пропозиції?</i>
Переконання парера	<i>Я в цьому переконаний.</i>
	<i>Якщо ви візьмете до уваги такі положення...</i>
	<i>Думаю, що ми всі виграємо (програємо), якщо...</i>
	<i>Повірте, для вас це важливо в першу чергу.</i>
	<i>Ви, звичайно, погодитесь, що...</i>
	<i>Поза всяким сумнівом...</i>
Неповна згода	<i>Набутий особистий досвід дає нам право стверджувати...</i>
	<i>Цю проблему необхідно обговорити додатково.</i>
	<i>Навряд чи ми можемо ігнорувати те, що...</i>
	<i>У міру наших можливостей ми спробуємо...</i>
Незгода	<i>Можливо, обговоримо (розглянемо) інші умови?</i>
	<i>Навряд чи це можливо...</i>
	<i>На жаль...</i>
	<i>Було б небажано...</i>
	<i>Із вашої вини...</i>
	<i>Я розумію вас, однак...</i>

Оцінювання ситуації	<i>Я поділяю ваші погляди на...</i>
	<i>На жаль, доводиться не погодитися...</i>
	<i>Насправді...</i>
	<i>Звучить (не) переконливо...</i>
	<i>Викликає певні сумніви...</i>
Висновок	<i>Висновок полягає в тому, що...</i>
	<i>Звідси випливає, що...</i>
	<i>Очевидно, можна стверджувати, що...</i>
	<i>Як було доведено...</i>

Заборони під час проведення ділової бесіди

- 1. Нетактовне обривання фрази співрозмовника.
- 2. Позбавлення співрозмовника можливості висловитися.
- 3. Використання неправдивих фактів.
- 4. Нав'язування своєї думки.
- 5. Висміювання аргументів співрозмовника.
- 6. Груба реакція на думку співрозмовника.
- 7. Необґрунтовані підозри, непідтверджені висловлювання.
- 8. Тиск на співрозмовника голосом, манерами.

Основні моменти співбесіди при прийомі на роботи:



- 1) керівник повинен заздалегідь ознайомитися із заявою-анкетой і подумати про питання до претендента;
- 2) під час співбесіди корисно використовувати підготовл. схему. Участь керівника в співбесіді доцільно зводити до мінім слухати, менше говорити;
- 3) сумніви, що виникли під час співбесіди потрібно виріш. бесіди, а не тримати їх при собі;
- 4) корисно використовувати відкриті, прямі питан. стимулювали партнера до відповідної реакції;
- 5) маючи під рукою формуляр, необхідно робити письм. щоб використовувати їх при винесенні остаточного судження.



НАЙБІЛЬШ ПОШИРЕНІ ПИТАННЯ:

- Розкажіть трохи про себе.
- Які питання є у вас?
- Чому ви вибрали цю роботу (організацію)?
- Чи отримували ви інші пропозиції роботи?
- Чи проходили ви співбесіду в інших місцях?
- Чи не завадить ваше особисте життя даній роботі, пов'язаній з роз'їздами і ненормованим робочим днем?
- Які ваші сильні сторони?
- Які ваші слабкі сторони?
- Чому ви хочете отримати цю роботу?
- Чому ви пішли з попередньої роботи?
- Чому ви вирішили змінити місце роботи?
- Як ви уявляєте своє становище через три (п'ять) років?
- На яку зарплату ви розраховуєте?
- Що б ви хотіли дізнатися ще?
- Що б ви змінили, якби прийшли на цю роботу

Питання кандидата:

- Робоче є місце новим або вакантним?
- Чому виникла необхідність кадрового оновлення?
- Причини звільнення або переходу на іншу роботу попередника?
- Хто приймає рішення про призначення на посаду?
- Як приблизно виглядатиме робочий день?
- У чому конкретно полягатимуть обов'язки?
- Як і ким буде оцінюватися робота?
- Можливості для навчання, зростання, просування?
- Додаткові компенсації (обіди, транспорт, оплачувані дні)?

Неефективні стратегії кандидатів

- Тиснути на жалість
- «Заговорювати» співрозмовника
- Припускати фамільярності, тиску знаннями, перебирати на себе лідерство
- Критикувати чи вихвалити попереднє місце роботи
- Значно перебільшувати свої можливості та викривляти факти з минулого досвіду.

Конструктивні стратегії кандидата

Серйозно підготуйтеся до співбесіди (психологічно та технічно):

- Постарайтеся забезпечити себе відомостями про організацію, в яку Ви хочете працевлаштуватися.
- Майте при собі копії всіх необхідних документів, професійне резюме, копії довідок про освіту.
- Майте рекомендації.
- Точно дізнайтеся місце розташування організації і маршрут, щоб не спізнюватися.
- Подбайте про те, щоб Ви мали достатній час і не нервували, якщо співбесіда затягуватиметься.
- Дотримуйтеся ділового стилю в одязі.
- Складіть список очікуваних питань і підготуйте варіанти відповідей.
- Спеціально підготуйтеся до обговорення питання про оплату праці.
- Добре відпрацюйте відповіді на найбільш імовірні запитання, здійснюючи це у формі ігрової репетиції співбесіди.
- Обов'язково підготуйте питання, які Ви поставите, якщо Вам запропонують таку можливість
- **ОЦІНІТЬ ВАЖЛИВІСТЬ ДЛЯ ВАС ОТРИМАННЯ ЦЬОЇ РОБОТИ, ЗРОБІТЬ ПОЗИТИВНУ РЕВІЗІЮ СВОГО ДОСВІДУ, НАВИЧОК, РЕСУРСІВ, ПОТРЕНУЙТЕСЯ У ПОЗИТИВНОМУ САМОПОЗИЦІОНУВАННІ(САМОРЕКЛАМІ).**

Ефективна ПОВІДІНКА ПІД ЧАС СПІВБЕСІДИ:

- Ввічливість і толерантність.
- Сумлінно заповнюйте всі анкети і формуляри, які Вам запропонують.
- Назвіться на початку співбесіди. Поцікавтеся, як звуть співрозмовника.
- Тримайте зоровий контакт.
- Уважно вислухайте питання, не перебиваючи співрозмовника.
- Якщо Ви не впевнені, що добре зрозуміли питання, не соромтеся уточнити.
- Уникайте багатослів'я, відповідайте по суті.
- Будьте об'єктивні і правдиві, але не надто відверті.
- Зіткнувшись з необхідністю дати негативну інформацію про себе, не заперечуйте факти, які відповідають істині, але обов'язково намагайтеся збалансувати їх позитивною інформацією про себе.
- Тримайтеся з гідністю, намагайтеся не справляти враження невдахи; однак утримайтеся від зухвалої манери поведінки.
- Якщо Вам запропонують можливість поставити запитання, обов'язково ставте, але не захоплюйтеся (2-3 питання).
- Ставлячи питання, перш за все, цікавтеся змістом роботи і умовами її успішного виконання. Уникайте на першому етапі співбесіди ставити питання про оплату праці.
- Обов'язково уточніть, як Ви дізнаєтеся про результат співбесіди, постарайтеся обговорити право зателефонувати самому.
- На завершальній співбесіді, не забудьте про звичайні правила ввічливості, навіть якщо воно завершилось відмовою.

Основні риси дисциплінарної бесіди:

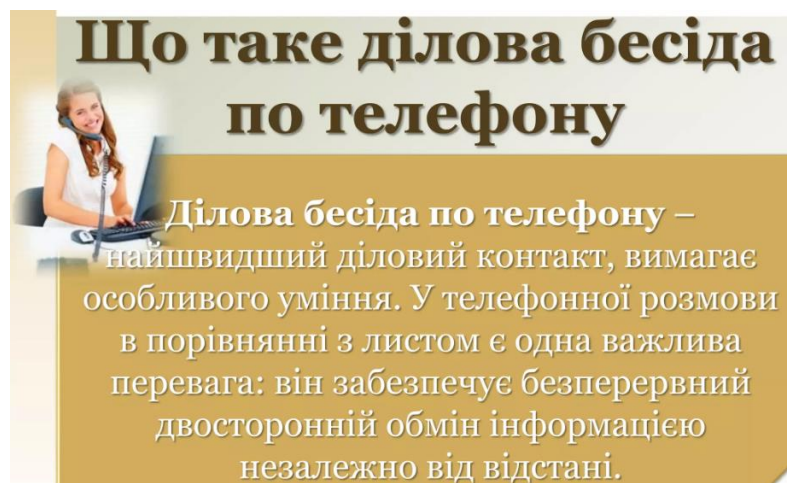


- 1) головна задача бесіди – майбутня робота винного працівника;
- 2) без ретельної підготовки не проводити «розбір польотів»;
- 3) бесіда про дисципліну – не вистава, а довірча розмова;
- 4) не можна приймати рішення заздалегідь; можливо в порушенні дисципліни криється зовсім інша причина, наприклад, бажання привернути увагу;
- 5) якщо необхідно зробити індивідуальне виключення з існуючих нормативів для окремого співробітника, то про це слід обов'язково повідомити іншим;
- 6) працівник повинен зрозуміти «оргвисновки» і усвідомити, що «якщо ще раз ..., то ...»;
- 7) важливо узгодити з працівником програму його подальших дій і термін її реалізації. Після виконання наміченої програми необхідно провести повторну бесіду, але тільки з позитивною оцінкою.



2. Ділова телефона розмова

Ділова бесіда по телефону – найшвидший діловий контакт й особливе уміння. Це найпростіший спосіб встановлення відносин. Уміння ділових людей вести телефонну комунікацію впливає і на їхній особистий авторитет, і на репутацію організації, яку вони представляють.



При звичайному внутрішньоміському спілкуванні *регламент* ділової телефонної розмови обмежує тривалість.

Інформативна бесіда	1 хв. – 1 хв. 15 с
Бесіда, мета якої – розв'язання проблеми	3 хв.

При цьому виділяються такі композиційні частини.

Інформативна бесіда	Ділові переговори з метою прийняти рішення
1. Взаємне вітання 20±5	1. Взаємне вітання 20±5
2. Пояснення співрозмовникові сутності справи 40±5 с	2. Пояснення співрозмовникові сутності справи 40±5 с
3. Завершальні слова і слова прощання 20±5 с	3. Обговорення ситуації 100±5 с
	4. Завершальні слова і слова прощання 20±5 с

За умов жорсткого обмеження часу виробилися стійкі мовні формули, які закріплені за певною ситуацією і полегшують вибір словесної форми передачі інформації. Так, наприклад, під час пояснення співрозмовникові сутності справи часто використовують такі фрази:

<i>Мені потрібно (необхідно)</i>	<i>Поінформувати Вас...</i>
	<i>Повідомити Вам...</i>
	<i>Довести до відома...</i>
	<i>Обговорити з Вами...</i>
	<i>З'ясувати питання...</i>
<i>Я повинен (маю)</i>	<i>Повідомити Вам...</i>
	<i>Пояснити Вам...</i>
<i>Ви не могли б мене</i>	<i>Проконсультувати...?</i>
<i>Я вам телефоную...</i>	<i>На прохання...</i>
	<i>За рекомендацією...</i>
	<i>Від імені...</i>
<i>Мене просили Мені доручили</i>	<i>З вами зв'язатися з питання...</i>

Без візуального контакту реактивні репліки мають бути більш енергійними. Телефон не повинен "мовчати": для мовця це означає, що його не слухають або слухають не уважно. **Реактивні репліки типу "Так-так", "Добре", "Гаразд", "Зрозуміло"** повинні супроводжувати спілкування.

При переході від однієї частини розмови до іншої часто використовують **прийоми перефразування й авторизації інформації** (авторизація – посилення в мовленні на джерело інформації).

Перефразування	<i>Як я Вас зрозумів...</i>
	<i>Як я розумію, Ви наполягаєте...</i>
	<i>Отже, Ви вважаєте...</i>
	<i>Якщо я Вас правильно зрозумів, Ви маєте на увазі...</i>
Авторизація	<i>За моїми припущеннями...</i>
	<i>За нашими відомостями...</i>
	<i>За даними...</i>
	<i>За наявною у нас інформацією...</i>
	<i>Як нам стало відомо...</i>

Іноді через неякісний телефонний зв'язок, великий обсяг інформації, яку складно сприйняти на слух, абоненти використовують **репліки коригувального характеру**:

<i>Ви не могли б повторити...</i>	<i>Ви зрозуміли моє повідомлення?</i>
<i>Перепрошую, я не почув...</i>	<i>Ви мене не зовсім правильно зрозуміли...</i>
<i>Ви мене чуєте?</i>	<i>Ви мене неправильно зрозуміли...</i>

ФРАЗИ, ЯКИХ СЛІД УНИКАТИ ПІД ЧАС ДІЛОВОЇ ТЕЛЕФОННОЇ РОЗМОВИ

<i>Я не знаю</i>	Така відповідь підбиває довіру до вас і вашої фірми. Краще попросити дозволу помекати й уточнити необхідну інформацію. Наприклад: "Дозвольте, я уточню це для Вас" або "Мені потрібно уточнити..."
<i>Ми не зможемо цього зробити</i>	Така фраза негативно вплине на вироблення довіри клієнта до вашої фірми. Спробуйте знайти можливий варіант розв'язання проблеми співрозмовника. Думайте про те, що можна в цій ситуації зробити, а не про те, чого не можна: "Зараз це доволі складно зробити, однак..."
<i>Нам це не цікаво</i>	Через таку фразу ви можете втратити клієнта чи партнера. Краще сказати так: "Зараз ми спеціалізуємося на діяльності іншого профілю"
<i>Почекайте секундочку, я зараз повернуся</i>	Говоріть правду, коли перериваєте розмову: "Для того, щоб знайти потрібну інформацію, може знадобитися три-чотири хвилини. Чи можете почекати або дозвольте я передзвоню", і запишіть номер телефону
<i>Ви повинні...</i>	Ви не можете наказувати, а лише рекомендувати, як-от: "Для Вас буде краще..."
<i>Ні</i>	"Ні" на початку речення не сприяє конструктивному розв'язанню проблеми. Використовуйте прийоми, які не дозволяють клієнту чи партнеру відповісти "ні", наприклад: "Ми не можемо виплатити Вам компенсацію, але готові запропонувати додаткову послугу. Такий варіант Вас задовольнить?"

Посутнім для реалізації мовленнєвого задуму є **завершальний етап**.

<i>Дякують за інформацію, пропозицію, запрошення, привітання, допомогу</i>	<i>Дякуємо за пропозицію, ми обговоримо можливість участі у виставці (конференції).</i>
	<i>Дякую Вам за запрошення і з приємністю його приймаю.</i>
	<i>Дуже вдячна Вам за допомогу.</i>
	<i>Маю подякувати Вам за консультацію (допомогу).</i>

Перепрошують за несанкціонований дзвінок, за тривалу розмову (велику кількість питань) та ін.	<i>Прошу вибачення за те, що турбую Вас у вихідний день...</i>
	<i>Пробачте за надто довгу розмову...</i>
	<i>Перепрошую за те, що відволікаю Вас від справ...</i>
Висловлюють сподівання на майбутню зустріч, на сприятливе розв'язання питання, завершення справи	<i>Сподіваюся на вдале розв'язання питання про...</i>
	<i>Дякуємо за пропозиції щодо... і сподіваємося на плідну співпрацю з Вашою компанією.</i>
	<i>План майбутнього проекту і подальших дій обговоримо під час зустрічі на...</i>

Сучасні дослідники ділової комунікації вважають, що на успішність **ділової телефонної розмови** впливають такі чинники:

- компетентність;
- тактовність;
- доброзичливість;
- володіння прийомами ведення бесіди;
- прагнення оперативно й ефективно розв'язати проблему або надати допомогу в її розв'язанні;
- спокійний, ввічливий тон ділової телефонної розмови завжди викликає позитивні емоції, що сприяє раціональному мисленню;
- негативні емоції спричиняють порушення логічних зв'язків у словах, створюють умови для неправильного оцінювання партнера, його пропозицій;
- якщо співрозмовник виявляє схильність до суперечок, висловлює в різкій формі несправедливі докори, то *слід набратися терпіння і не відповідати йому тим самим*;
- слід перевести розмову на спокійний тон, спробувати зрозуміти мотиви його поведінки і стисло викласти свої аргументи.

Фахівці у сфері ділового спілкування радять дотримуватися таких правил.

ЯКЩО ТЕЛЕФОНУЄТЕ ВИ

• 1. Під час підготовки до ділової бесіди по телефону рекомендується дати собі відповідь на такі питання:

- • Яка основна мета майбутньої телефонної розмови?
- • Чи можете Ви не проводити цю розмову?
- • Чим Ви можете зацікавити вашого співрозмовника?
- • Чи готовий до обговорення пропонованої теми співрозмовник?
- • Чи впевнені Ви у сприятливому завершенні розмови?
- • Які питання Ви повинні порушити?
- • Які питання може поставити співрозмовник?
- • Який результат переговорів влаштує (чи не влаштує) Вас, його?
- • Які прийоми впливу на співрозмовника Ви можете використати під час розмови?
- • Як Ви будете поводитися, якщо Ваш співрозмовник...
- • рішуче заперечуватиме, перейде на підвищений тон?
- • не зреагує на ваші аргументи?
- • виявить недовіру до ваших слів, інформації?

• 2. Перш ніж телефонувати, слід:

○ • Скласти список причин: чому зустріч із Вами буде корисною, а Ваші контакти вигідними.

- • Обмірковувати розмову в деталях, щоб уникнути втрати часу.
- • Підготувати документи, які Вам будуть йому потрібні під час розмови (картотека клієнтури, проспекти, звіт, акти, кореспонденція).
- • Підготувати все для записування інформації.
- • Налаштуватися на позитивний тон, намагатися прямо не заперечувати співрозмовникові, слухати його, не перериваючи, ефективно використовувати паузу, уникати монотонності мовлення.

• 3. Зателефонувавши, уточніть, чи ви туди потрапили, куди хотіли, представитися, стисло поясніть причину дзвінка. Обов'язково дізнайтеся, чи є у співрозмовника час на розмову (якщо немає, запитайте дозволу зателефонувати повторно, уточнивши час дзвінка). Якщо ви телефонуєте людині, яка просила вас подзвонити, а її немає чи вона не може підійти до апарата, попросіть переказати, що ви телефонували. Скажіть, коли і де вас можна буде легко знайти.

- 4. Розпочніть розмову із питання про ставлення до вашої пропозиції.
- 5. Якщо співрозмовник вас не зрозумів, слід терпляче пояснити сказане.
- 6. Пам'ятайте, що діловий діалог по телефону – обмін інформацією оперативного значення з певною метою. Говоріть стисло, але інформативно.

• 7. Дотримуйтеся делікатного стилю переговорів, будьте ввічливими, коректними, доброзичливими, не виявляйте негативних емоцій, навіть якщо в розмові вам не все подобається.

• 8. Під час телефонної розмови уникайте "паралельних розмов" із підлеглими чи колегами.

• 9. Наприкінці розмови стисло підбийте підсумки, уточніть, чи правильно вас зрозумів співрозмовник, назвіть заходи, яких необхідно вжити з обговорюваного питання (хто саме, коли і що повинен виконати).

• 10. Завершуйте розмову тільки тоді, коли її мета буде досягнута. Наприкінці розмови обов'язково використовуйте етикетні фрази: вибачення, подяки, прощання. Завершення розмови, як і її початок, справляють найбільш яскраве враження.

Зверніть увагу на деякі *недоліки телефонних розмов*:

- • несприятливий час для дзвінка;
- • незрозуміла мета розмови;
- • дзвінок без попередньої підготовки необхідних матеріалів;
- • монолог замість вислуховування відповідей на поставлені питання;
- • неконкретні домовленості.

ЯКЩО ТЕЛЕФОНУЮТЬ ВАМ

1. Підніміть трубку до четвертого дзвінка телефону, привітайтеся і представтеся. По зовнішньому телефону зазвичай називають фірму, організацію або структурний підрозділ, тому доброзичливою формулою (фірмовим стандартом) початку розмови може бути фраза: *"Доброго ранку! Банк "Меркурій". Вас слухає офіс-менеджер. Чим я можу Вам допомогти?"*. По внутрішньому ж телефону називають підрозділ і прізвище.

Якщо вам не представилися і причину дзвінка не назвали, спробуйте уточнити ці дані до початку розмови. Проте не можна перетворювати розмову на допит: "З ким я говорю?" або "Що вам потрібно?". Якщо вам доводиться "витягати" з клієнта інформацію, краще спробуйте отримати відповіді на питання: "Що?"; "Коли?"; "Де?"; "Як?". При цьому намагайтеся уникати запитання "Чому?", оскільки воно створює враження недовіри.

- 2. Сконцентруйте увагу на бесіді й уважно слухайте. Демонструйте увагу до слів співрозмовника репліками: "Так", "Розумію...", "Цілком правильно..." і под.

- 3. Використовуйте бланки для запису телефонних розмов: запишіть номер того, хто телефонує, й інформацію, повідомлену Вам.

- 4. Відповідайте однаково спокійно на всі дзвінки. Той, хто телефонує, не повинен розплачуватися за те, що вам щойно зіпсували настрої.

- 5. Якщо ваш партнер або клієнт висловлює по телефону скаргу, не говоріть йому: *"Це не моя помилка"*, *"Я цим не займаюся"*, *"Наші товари ніколи не псуються"* та ін. Якщо ви так скажете, це може негативно відбитися на репутації вашої фірми і не допоможе клієнту в розв'язанні його проблеми.

- 6. За правилами етикету розмову завершує її ініціатор, але якщо ви відчуваєте, що час розмови витрачається даремно, спробуйте натякнути про це співрозмовнику, наприклад, фразою *"Думаю, ми з'ясували основні деталі..."*.

Вести ділові бесіди по телефону – це мистецтво. Один телефонний дзвінок може зробити більше, ніж кілька тривалих бесід. Проте успішність телефонної розмови залежить від уміння спілкуватися обох її учасників.

3. Організація і проведення ділових нарад

Необхідно розрізняти такі форми колективної роботи, як нарада, засідання, збори.

Нарада – форма організації суспільної діяльності працівників одного або кількох підприємств, працівників одного або кількох підприємств, яких забирає керівник для обговорення того або іншого питання, вироблення або прийняття рішення.

Засідання – форма організації роботи постійно діючого органу (комітету, колегії, ради, комісії) або групи. Здебільшого проведення засідань передбачено статутом або положенням про неї, хоч іноді засідання може проводитись і за ініціативою керівника.

Збори – це спільна присутність де-небудь будь-чим об'єднаних людей, як правило, зумовлена певною метою (збори працівників підприємства).

Одна з найбільш важливих і найбільш відповідальних форм управлінської діяльності, яка реалізується в усному спілкуванні і під час якої відбувається обмін інформацією між підлеглими й керівником і приймаються управлінські рішення, – **ДІЛОВА НАРАДА**.

Це важливий чинник, який впливає на організацію режиму роботи всього колективу. Це спосіб залучення колективного розуму до вироблення оптимальних рішень з актуальних і найбільш складних питань, що виникають на підприємстві.

Метою ділової наради будь-якого різновиду має бути опис очікуваного результату, необхідного типу рішення, бажаного підсумку виконуваної роботи. **Предмет обговорення на нараді** має бути сформульований максимально чітко і точно, оскільки від цього безпосередньо залежить отримання необхідного результату.

Для того щоб забезпечити на нараді процес прийняття високоякісних рішень без зайвих невиробничих витрат, керівник повинен усунути перешкоди і бар'єри. Джерела вдалої чи невдалої наради криються у трьох сферах:

- • особистісні особливості учасників;
- • взаємодія учасників між собою;
- • організація самого процесу наради.

Основні завдання, які розв'язуються за допомогою ділових нарад:

- • розвиток і зміцнення політики підприємства та її запровадження;
- • інтеграція заходів усіх відділів і служб з урахуванням спільної мети фірми;
- • виявлення й обчислення колективних результатів;

- • колективне розв'язання проблем з урахуванням ефекту навчання. Окрім того, кожна раціонально організована нарада виконує й важливе навчально-виховне завдання: на нараді співробітники вчаться працювати в колективі, комплексно підходити до розв'язання спільних проблем, досягати компромісів, удосконалюють навички культури спілкування.

Види і типи нарад

З погляду мети:

Навчальні – передати учасникам певні знання і тим самим підвищити їх інформованість

Інформаційна – узагальнити дані з будь-якої проблеми і з`ясувати погляди учасників наради

Роз`яснювальна – коли керівник намагається переконати учасників у необхідності, правильності, своєчасності його стратегій, рішень, дій.

Проблемна – збирають учасників з метою вироблення шляхів і методів вирішення проблем, що виникають.

Залежно від планування:

Заплановані – наради, які регулярно проводять керівники із встановленою періодичністю, у той самий час, з відносно стабільним складом учасників, часто з практично постійним порядком денним (підбиття підсумків тижня, місяця, визначення завдання на наступний тиждень, розподіл робіт і ресурсів).

Позапланові – наради з найважливіших проблем діяльності організації, що потребують спеціальної підготовки, присутності представників інших установ.

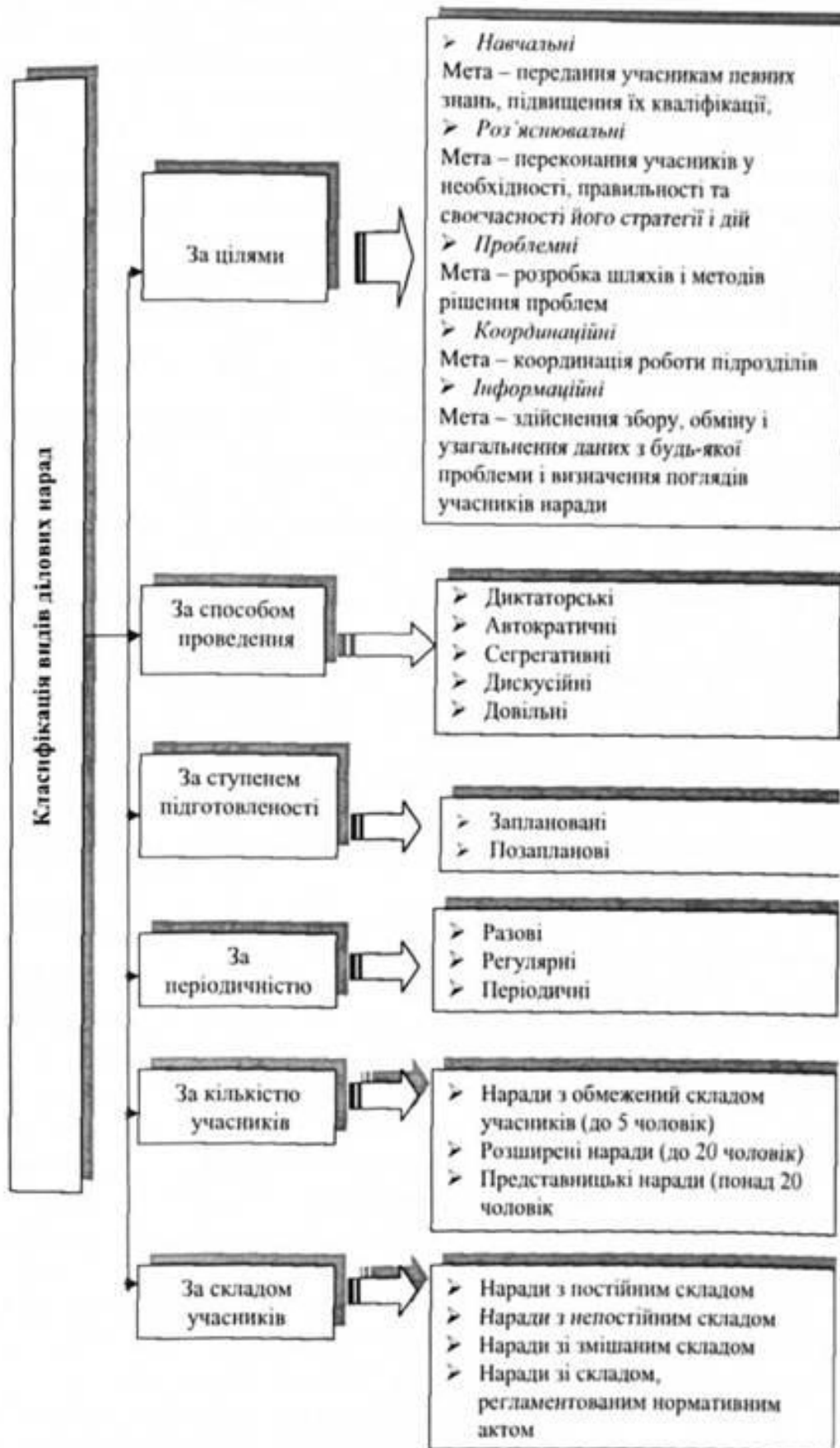
За призначенням і характером проведення

Для розробки і прийняття рішень.

Для виконання вже прийнятих рішень

За підсумками будь-якого рішення для оцінки його результатів

Для рішення поточних складних виробничих завдань



Види нарад

Диктаторська нарада	Керівник ознайомлює присутніх зі своїми розпорядженнями, власним поглядом, з постановою чи наказом вищого керівництва. Інколи дозволяє учасникам наради ставити запитання. Обмін думками відсутній.
Автократична нарада	Різновид диктаторської. Керівник кожному ставить запитання і вислуховує відповіді. У такій нараді бере участь небагато працівників. Крім ситуації, коли підлеглому доводиться відповідати на запитання керівника, він поводить пасивно.
Сегрегативна нарада (от латинского – отделение)	Керівник або працівник за його дорученням виголошує доповідь, потім відбуваються дебати, в яких бере участь кілька учасників за вибором головуєчого. Ця нарада є псевдодискусійною (виступ підготовлений заздалегідь).
Дискусійна нарада	Вільний обмін думками, загальне голосування, прийняття рішення, яке потім підлягає затвердженню керівництвом. Варіантом може бути одноосібне прийняття рішення керівником після осмислення висловленого і запропонованого на нараді.
Вільна нарада	Аморфна, без чітко сформульованого порядку денного, а інколи й без головуєчого. Метою її є обмін думками; прийняття рішення необов'язкове. Така нарада, як правило, виникає в автомобілі, в кулуарах офіційної наради тощо.
Проблемна нарада	Спрямована на пошук вирішення певної проблеми. Відбувається вона за традиційною схемою: доповідь — запитання — дебати — прийняття рішення. Для вирішення проблем часто використовують метод «мозкової атаки».
Інструктивна (інформативна) нарада	Передбачає передавання розпоряджень та необхідних даних зверху донизу ієрархічними шаблями управління. Організують її за необхідності конкретизувати завдання для виконавців, роз'яснити питання, що назріли, встановити терміни виконання доручень.
Оперативна («диспетчерська», «п'ятихвилінка», «літучка») нарада	Призначена для отримання інформації про стан справ у виробництві (знизу догори за схемою управління). Отримавши необхідні дані, головуєчий на місці приймає рішення, надає необхідну допомогу. В організації оперативних нарад важливо чітко визначити їх основну мету.

Організація проведення нарад

Нарада стає доцільною, коли треба:

- Обговорити питання, рішення яких не під силу одному менеджеру, а вимагає колективної участі компетентних спеціалістів.

- Розробити спеціальні узгоджені програми або план дій різних осіб, служб або структур підрозділів організації.

Нарада, як і будь-яка інша форма усного ділового спілкування, має бути ретельно підготовлена.

Підготовка будь-якої наради передбачає насамперед чітке визначення її **мети, основної проблеми і завдань**. На нараду слід запрошувати тих учасників, від яких залежить вирішення проблеми, хто правомірний і компетентний. У нараді можуть брати участь 7-9, максимум 12 чоловік. Більша кількість учасників знижує ефективність роботи.

При вирішенні питання про склад учасників дуже уважно потрібно підійти до формування списку як по кількісному, так і по якісному складу.

Зовсім необов'язково, наприклад, на кожну нараду запрошувати керівників підрозділів.

До участі в нараді необхідно залучити тих посадових осіб, які найбільш компетентні в обговорюваній проблемі, а ними, як показує практика, не завжди є керівники підрозділів.

Що стосується кількості учасників нарад, то не слід запрошувати стільки осіб, скільки стільців у залі засідань (запрошення для масовості).

Оптимальний варіант - збіг кількості учасників наради з кількістю тих, хто активно бере участь в обговоренні питання.

Основний критерій відбору учасників - компетентність саме в питаннях порядку денного.

При підготовці і проведенні нарад треба враховувати різні типи (особливості) їх учасників:

Таблиця Характерні типи учасників нарад

Тип	Способи впливу на їх поведінку
"сперечальник"	- ведучий повинен зберігати спокій і діловитість. Краще, якщо твердження сперечальника спростовують учасники;
"позитивіст"	- такому працівникові слід доручити висновки наради, свідомо залучаючи його до дискусії;
"всезнайка"	- висміювати його не слід. Краще закликати учасників наради зайняти певну позицію щодо його промови;
"балакучий"	- такого учасника треба тактовно переривати, нагадуючи про регламент;
"сором'язливий"	- постановкою нескладних запитань слід зміцнити його впевненість у собі;
"легативіст"	- визнати, оцінити його знання та досвід;
"байдужий"	- запитати його про роботу, навести приклад з його сфери інтересів;
"значний керівник"	- уникати прямої критики, використовуючи техніку "гак але..."
"той, що багато розпитує"	- краще не відповідати на його запитання, адресуючи їх учасникам наради.

Визначивши склад учасників, треба **призначити день і час її проведення.**

Як правило, для наради приділяється один певний день на тиждні. Це дозволяє його учасникам правильно спланувати свій робочий час і належним чином підготуватися до неї.

Найкращий день для наради - середа або четвер, тому що тижнева крива працездатності має помітний спад у **понеділок і п'ятницю.**

Однак п'ятниця - гарний день для проведення поточних нарад (підбити короткий підсумок тижня й намітити завдання на наступний тиждень).

Наради краще проводити в другій половині дня.

З теорії біоритмів відомо, що в людини протягом робочого дня є два піки підвищеної працездатності: перший - з 11 до 12 год. і другий - між 16 і 18 год.

Найкраще пристосувати нараду до другого піка.

Це для учасників наради послужить додатковим стимулом, який спонукує їх працювати швидко й ефективно, щоб не засиджуватися допізна.

Оскільки будь-яка нарада порушує звичайний ритм трудової діяльності, у першій половині робочого дня (перший пік) проводити її недоцільно.

Підготовка учасників наради -- останній етап у процедурі ділових нарад. Суть всієї роботи в цьому напрямку зводиться до завчасного ознайомлення всіх учасників з порядком денним і необхідними матеріалами. Кожний повинен заздалегідь знати тематику й завдання наради, що надалі буде сприяти ефективному проведенню наради, оскільки його учасники будуть належним чином до неї підготовлені.

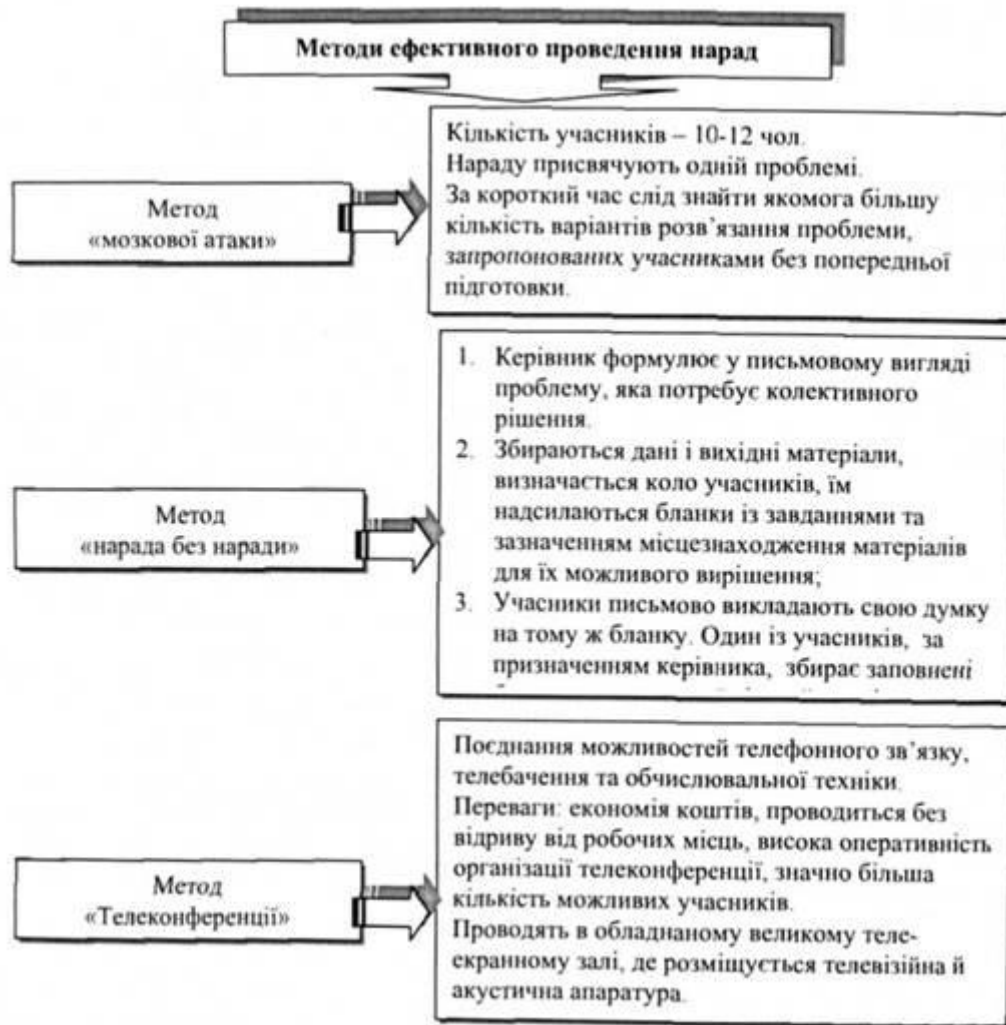
Проведення наради.

Оптимальна тривалість спільної розумової діяльності великої кількості людей становить усього 40-45 хвилин.

Через 50-60 хвилин в учасників наради послаблюється увага: виникають шум, зайві рухи, відвернені розмови. Якщо й далі продовжувати нараду без перерви, то в більшості людей настає стомлення.

Після 30-40-хвилинної перерви в присутніх поліпшується самопочуття, відновлюється нормальний стан і обговорення проблем можна продовжити.

Методи ефективного проведення нарад



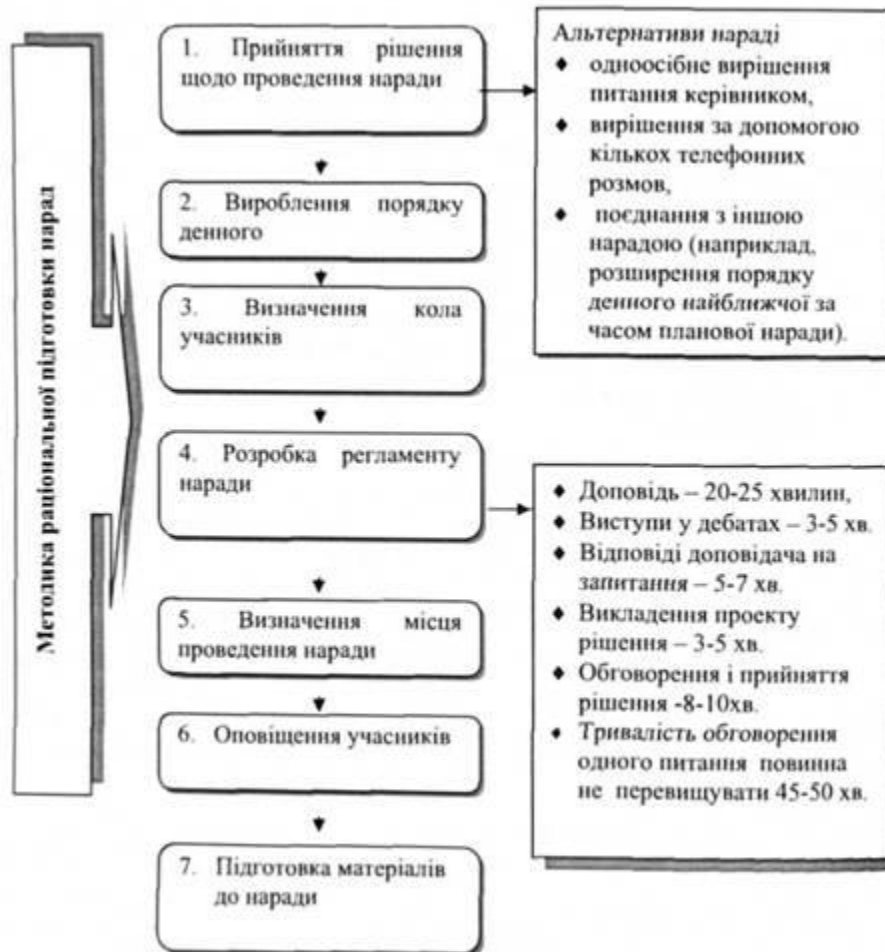
Протокол наради - це первинний офіційний документ, на підставі якого керівництво вправі вимагати від співробітників виконання доручених їм завдань.

Секретар фіксує у протоколі з доручення зборів найбільш важливі моменти: досягнення цілі наради; рішення; виконавці завдання й терміни.

Підведення підсумків і ухвалення рішення. Завершальний етап організації проведення нарад - ухвалення рішення й проведення його в життя. Варто мати на увазі, що рішення на нараді приймається всіма разом і кожним окремо. Від того, наскільки учасникові наради вдалося включити свої ідеї й міркування в загальне рішення, залежить його ефективність.



Методика раціональної підготовки наради наведена



Основні помилки при формуванні порядку денного:

- не сформульована головна тема наради; якщо тем кілька, то не вдається забезпечити їх точне розмежування й відповідне аналітичне обговорення;
- не було попереднього роз'яснення сутності обговорюваної проблеми усім учасникам наради;
- до порядку денного внесені питання, різні за обсягом і за змістом: це спричиняє збільшення кількості учасників, поставлених у позицію пасивних слухачів, що не сприяє досягненню ефективних результатів наради;
- відхилення від питань порядку денного й аналіз стихійно виниклих побічних проблем і тем.

Основні помилки при визначенні часу й місця проведення наради:

- призначення наради на першу половину дня: це порушує звичний ритм трудової діяльності;
- проведення великої кількості нарад у кабінеті керівника;
- під час наради керівник веде телефонні розмови і навіть приймає відвідувачів;
- приміщення для наради погано обладнане й недостатньо освітлене.

Основні помилки, яких припускаються під час проведення наради:

1. Не регламентується тривалість наради.

Після 90 хв. роботи увага й інтерес до обговорюваних проблем зникають. Цей етап наради фахівці називають періодом негативної активності. У цей час людина стає некерованою, до всього ставиться нервово й недовірко. Рішення, ухвалені в такий час, зазвичай вирізняються екстремізмом.

Якщо нарада триває 2 години без перерви, то понад 90% його учасників згодні на будь-яке рішення, аби ця нарада якомога швидше закінчилася.

2. Не витримується встановлена тривалість.

3. Нарада триває без перерви.

Після 50-60 хв. в учасників наради ослаблюється увага: зчиняється галас, з'являються зайві рухи, розмови не за темою наради. Якщо і далі продовжувати нараду без перерви, то більшість людей втомлюються. Після перерви (навіть нетривало!) у присутніх покращується самопочуття, відновлюється нормальний стан, і можна продовжувати обговорення порушених проблем.

4. Не обмежується час на доповіді й виступи.

Якщо до початку наради регламент не встановлений, це створює передумови для неділової обстановки на самому засіданні.

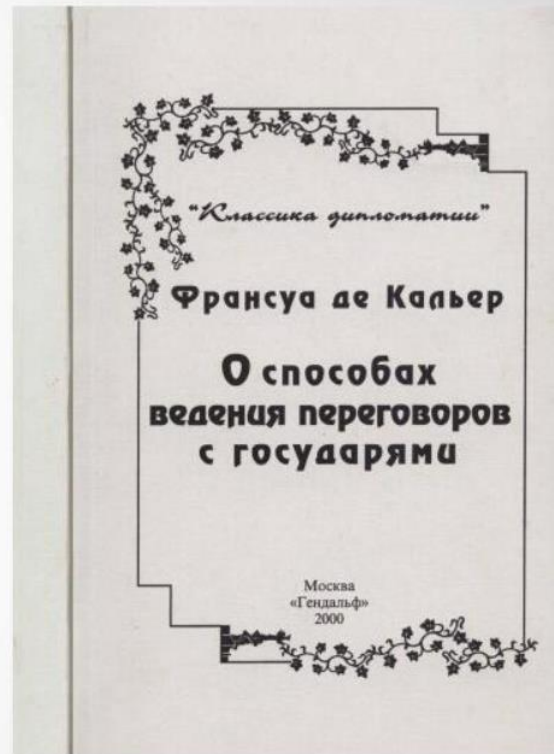
5. Учасники не вміють стисло і зрозуміло висловлювати свої думки.

3. Техніки ведення ділових переговорів

1. Суть і класифікація переговорів;
2. Функції переговорів;
3. Основні етапи (фази) ведення ділових переговорів. Їхня специфіка.
 - 3.1. етап цілеполагання й аналізу;
 - 3.2. етап планування;
 - 3.3. етап активної дискусії (суперечки);
 - 3.4. етап ухвалення рішення і взаємоприйнятої угоди.
4. Культура ділового спілкування.

1. Суть і класифікація переговорів

Історію переговорних умінь пов'язують з ім'ям французького дипломата XVII ст. Франсуа де Каллере. Хоча мистецтво вести переговори розглянуте В. Мاستенбруком на прикладі лише дипломатичній діяльності, їм описані деякі стилі поведінки, необхідні в переговорах, дані практичні рекомендації по змістовності, емоційній стороні, дисципліні і особовим особливостям парламентарів. Взагалі феномени, що характеризують поведінку, діяльність і емоційний контроль, використання сили, відображають сутнісні характеристики переговорів і займають важливе місце в їх сучасних моделях.



Переговори по суті своїй представляють процес взаємодії два або більш за сторони в умовах їх взаємозалежності для досягнення інтересів кожній. Таким чином, безпосереднім джерелом переговорів є взаємозалежність суб'єктів. Сама природа взаємозалежності, її сила і вектор спрямованості визначають той процес, який може відбуватися між взаємодіючими суб'єктами.

- **МИСТЕЦТВО ПЕРЕГОВОРІВ - ОДИН ІЗ КЛЮЧОВИХ АСПЕКТІВ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ КОМПАНІЙ. ПЕРЕГОВОРИ ТАКОЖ Є НАЙВАЖЛИВИШИМ ІНСТРУМЕНТОМ ВРЕГУЛЮВАННЯ РІЗНИЦІ ПОЗИЦІЙ СПРИЙНЯТТЯ, ПРИ ЧОМУ НЕ ЛИШЕ МІЖ КОМПАНІЯМИ, АЛЕ Й ВСЕРЕДИНІ НИХ.**

Класифікуються ділові переговори як комерційні і організаційні.

Комерційні переговори

здійснюються керівниками підприємств, фірм та відповідальними особами державного управлінського апарату. Важливою умовою таких переговорів є встановлення рівних юридичних прав представників різних організацій. Вони вирішують питання правових відносин, кінцевим результатом яких є підписання сторонами контракту, ліквідація



- **КОМЕРЦІЙНІ ПЕРЕГОВОРИ - ПЕРЕГОВОРИ НА ТЕМУ БУДЬ-ЯКИХ РЕСУРСІВ (ГРОШІ, МАТЕРІАЛЬНІ ЦІННОСТІ, ЧАСОВІ ТА ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ ТОЩО). У ВУЗЬКОМУ СЕНСІ ПІД КОМЕРЦІЙНИМИ ПЕРЕГОВОРАМИ РОЗУМІЮТЬ ПЕРЕГОВОРИ НА ТЕМУ ЗБУТУ ТА ПОСТАЧАННЯ, КУПІВЛІ ТА ПРОДАЖУ.**

Організаційні переговори - в таких переговорах беруть участь дві та більше сторін. Результатом їх є підписання угоди про входження до складу організації, злиття капіталів, прийняття рішення про проведення спільних фінансових операцій.



2. Функції переговорів

Зазвичай вважається, що переговори потрібні тільки для того, щоб домовитися. В цілому, це твердження справедливе. Переговори потрібні для того, щоб разом з партнером обговорити проблему, що становить взаємний інтерес, і прийняти спільне рішення. Однак переговори використовуються і з іншими цілями. У цьому сенсі переговори можуть виконувати різні функції, які необхідно враховувати, спілкуючись з партнером. Наприклад, сторони, зацікавлені в обміні поглядами, але не готові за якимось причинами на спільні дії або рішення. В цьому випадку **функція** переговорів буде **інформаційна**.

ФУНКЦІЇ ПЕРЕГОВОРІВ

- ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНА
- ДОСЯГНЕННЯ ДОМОВЛЕНОСТЕЙ
- РЕГУЛЮВАННЯ
- КОНТРОЛЬ
- КООРДИНАЦІЯ ДІЙ

Близької до інформаційної функції є **комунікативна функція**, зв'язана з налагодженням нових зв'язків і відносин. Тут основна задача також полягає в обміні точками зору й інформацією. Тому можна говорити про єдину інформаційно-комунікативну функцію. Незалежно від характеру, типу конкретних переговорів, ця функція обов'язково, в тому або іншому ступені, присутня на будь-яких переговорах.

До числа інших істотних функцій переговорів відносяться *регулювання, контроль, координація дій*. Ці функції, на відміну від інформаційно-комунікативної, реалізуються, як правило, при наявності добре налагоджених відносин партнерів, в тих випадках, коли вже є домовленості, а переговори ведуться з приводу виконання досягнутих раніше спільних рішень.

Наслідком того, що переговори являють собою спільну діяльність, є необхідність враховувати не тільки інтереси партнера, але і його бачення проблеми, його відношення до переговорів і багато чого іншого. Іншими словами, стає задачею правильно скласти уявлення про протилежну сторону. Воно формується ще до початку переговорного процесу й уточнюється в ході ведення переговорів. Але навіть коли сторони прийшли до взаємного рішення і переговори формально закінчилися, взаємодія продовжується. Вона зв'язана з виконанням досягнутих домовленостей. На цьому етапі формується уявлення про надійність партнера, про те, наскільки серйозно він відноситься до підписаних документів.

ВИДІЛЯЮТЬ ДВА ПІДХОДИ ДО
ПЕРЕГОВОРІВ:

КОНФРОНТАЦІЙНИЙ, ЯКИЙ
СУБ'ЄКТ-ОБ'ЄКТНИЙ
ХАРАКТЕР, - ЦЕ
ПРОТИСТОЯННЯ СТОРІН, ЇХНЯ
ВПЕВНЕНІСТЬ В ТОМУ, ЩО
ТРЕБА ЗДОБУТИ ПЕРЕМОГУ ЗА
БУДЬ-ЯКУ ЦІНУ , А ВІДМОВА
ВІД НЕЇ - ЦЕ ПОРАЗКА.

- ПАРТНЕРСЬКИЙ, ЯКИЙ МАЄ
СУБ'ЄКТ-СУБ'ЄКТНИЙ ХАРАКТЕР,
- ЦЕ СПІЛЬНИЙ АНАЛІЗ
ПРОБЛЕМИ, В РЕЗУЛЬТАТІ
ЯКОГО УЧАСНИКИ ШУКАЮТЬ
НАЙКРАЩІ , НАЙБІЛЬШ
ВЗАЄМОВИГІДНІ ВАРІАНТИ
РОЗВ'ЯЗАННЯ ПРОБЛЕМИ.

КЛАСИФІКАЦІЯ ПЕРЕГОВОРНИХ СТРАТЕГІЙ:

1) **Win – Lose (Виграш / Програш)** – *я виграю – ти програєш* (той, хто веде переговори, хоче обов'язково виграти. Цій людині байдуже, що станеться з його співрозмовником, які будуть наслідки його деструктивної поведінки);

Або їх ще називають Розподільні переговори

Дистрибутивні типи переговорів, або переговори «виграш-програш», є одним із найпопулярніших типів переговорів, де залучені сторони в основному зосереджені на претендуванні на найбільшу можливу частку доступних ресурсів або на досягненні власних індивідуальних цілей.

Його характеризує сильне конкурентне мислення в рамках підходу позиційних переговорів, переговорів «фіксованого пирога» або гри з нульовою сумою, тобто будь-який виграш однієї сторони безпосередньо призводить до відповідних втрат для іншої сторони.

Наприклад, такі види переговорів, як розподільний стиль, можна використовувати стратегічно в певних ситуаціях, таких як переговори про ціни, аукціони або коли ресурси обмежені.

2) **Lose – Lose (Програш / Програш)** *я програю – ти програєш* (для таких людей найважливішим є те, щоб не виграв співрозмовник. Сам він або не бажає, або боїться виграти, і тому після того, як переконається, що друга сторона програла, саботує “власний” виграш);

3) **Lose – Win (Програш / Виграш)** *я програю – ти виграєш* (той, хто проводить переговори, не зацікавлений в тому, щоб виграти, однак він “виграє”, якщо здасть свої позиції. До таких людей відносяться пасивні особи, які бояться домінувати);

4) **Win – Win (Виграш / Виграш)** *я виграю – ти виграєш* (особи, які ведуть такі переговори, зацікавлені, щоб обидві сторони, після завершення переговорів, були задоволені і готові до співпраці).

Або Інтегративні переговори

Один із найкращих типів переговорів, Інтегративні переговори, які також називають спільний або безпрограшна тактика ділових переговорів, цілком протилежна дистрибутивним переговорам. Цей стиль дотримується підходу співпраці, який зосереджується на пошуку взаємовигідних рішень і максимізації загальної цінності для всіх залучених сторін. Він спрямований на досягнення результатів, за яких обидві сторони зможуть досягти своїх цілей і задовольнити свої основні інтереси.

Наприклад, інтегративні типи переговорів ефективні, коли мова йде про довгострокові відносини або передбачає майбутні взаємодії між багатьма сторонами,

такими як ділове партнерство, відносини між постачальником і клієнтом або відносини між роботодавцем і працівником.

Розглянемо **ПЕРЕГОВОРНІ СТИЛІ**, якими часто користуються ділові партнери під час переговорів: жорсткий стиль, м'який стиль, торговий стиль, співробітницький стиль.

Стилі ведення переговорів. В залежності від того, як ви визначите свої а також вашого опонента наміри і оціните можливості їх реалізації, ви можете вибрати найбільш оптимальний для вас стиль ведення переговорів.

ЖОРСТКИЙ СТИЛЬ зводиться до демонстрації сили. Здійснюється ультимативна тактика (спеціальні прийоми - розрахована затримка, вибір з двох зол, тактика затвора, ультиматум як спосіб переходу до насильства), тактика вичавлювання поступок (позиційне тиск - зачинені двері, пропускний режим, візування, зовнішня небезпека; психологічний тиск - приниження опонента, спотворення загальноприйнятих норм контакту, заплутування опонента, "читання в серцях", штучне затягування переговорів, виверт "останньої вимоги").

Протидія тактиці твердого стилю - тримати удар, нейтралізувати маніпулятивні прийоми та хитрощі, звертати тиск противника на вас проти нього самого.

Особливий випадок - переговори в ситуації гострого конфлікту: інформаційна пастка, ласий шматок, зрив сценарію.

Жорсткий стиль відповідає стратегії суперництва. Якщо вести переговори в цьому стилі то слід наполягати на своїх вимогах, не піддаватися на поступки, здійснювати тиск на свого опонента та не проявляти ніякої турботи про задоволення його потреб. Результат, на який ви очікуєте можна описати формулою: виграш (ваш), програш (опонента). Слід пам'ятати, що переговори в цьому стилі не ведуть до покращення відносин із опонентом. Жорсткий стиль є досить небезпечним, тому, якщо ви невпевнені, то не використовуйте його. Його доцільно використовувати тільки тоді, коли ви не зацікавлені у налагодженні добрих відносин із своїм опонентом, а лише на задоволенні власних потреб, а також лише за умови, що ви маєте суттєву перевагу на своєму боці. (доцільне застосування керівником колективу при умові, коли ваші співробітники не знають що робити в даній ситуації, або є не зовсім компетентними і налаштовані проти вас).

Існує дві основні тактики ведення переговорів в жорсткому стилі: ультимативна і вижимання поступок.

Для тактики **ультиматуму** є характерним те, що ще на початку переговорів висувається ультиматум – тобто вимоги, які висуваються одним учасником до іншого в категоричній формі з вказуванням конкретних строків цих вимог і погрозою вжити певні міри впливу в разі відмови. При використанні цієї тактики слід чітко усвідомлювати наскільки великими є ваші шанси на те, що опонент зреагує на погрози і виконає вимогу.

Часто в ультимативній тактиці використовуються спеціальні прийоми: розраховане відтягування, прийом альтернатив, прийом затвора.

Отже, **розраховане відтягування** полягає в тому, що переговори спеціально відтягуються до тих пір, поки загострення конфлікту не дійде до своєї вершини і ваш опонент виявиться в дуже не вигідному становищі, саме тоді найбільш доцільно висувати ультиматум.

Суть прийому альтернатив полягає в тому, що опоненту слід вибрати із двох чи більше непривабливих для нього варіантів вирішення проблеми (із двох зол меншу). Прийом полягає в тому, що ви розробляєте декілька варіантів розв'язання конфлікту, які є для вас майже однаково хорошими, а для вашого супротивника в однаковій степені є не вигідними і в ультимативній формі пропонуєте йому вибрати певний варіант.

Тактичний прийом затвору полягає у тому, щоб дати зрозуміти вашому опонентові, що ви знаходитесь в безвихідній ситуації, яка не дає вам можливості змінити свою позицію (приклад: дві вантажні машини рухаються по вузькій дорозі назустріч один одному, комусь обов'язково необхідно звернути – цього ніхто не хоче зробити. Тоді один із водіїв на очах у іншого відриває руль і викидає його через вікно, тепер у нього можливості звернути на обочину просто нема, і другому шоферові необхідно однозначно звернути на узбіччя).

Ультиматум може висуватися не тільки з метою проведення переговорів, але і для того, щоб їх уникнути, або якщо вони почалися, то перервати їх і приступити до силового вирішення конфлікту. В такому випадку ультиматум будується так, щоб його умови було неможливо виконати, а тому відмова суперника до виконання ультиматуму розцінюється як виправдання переходу до насильницького способу вирішення конфлікту. В міжнародних відносинах до ультиматумів підходили як до крайнього засобу, за яким йдуть силові міри. Ультиматум виступає як остання спроба вирішити конфлікт дипломатичним способом, або як фактичне оголошення війни.

Тактика вижимання поступок полягає в тому, що не відразу із самого початку переговорів пред'являється опонентові всі вимоги, а поступово, одну за одною. Спочатку формулюються найбільш мінімальні, пізніше, коли опонент пішов на поступки від нього вимагають більших жертв. (ця тактика використовується навіть у міжнародній політиці, під час переговорів: прем'єр-міністр Мальти в 1971 р. на переговорах із Великобританією використав її під час підписання угоди щодо перебування військових баз на території своєї країни він поступово вимагав поступок, зокрема по життєвої угоди про гарантовані робочі місця для великої кількості працівників на цих базах, про компенсацію у великій сумі, а лише після виконання цих вимог угода була підписана). Тактика вижимання угод досягається такими двома прийомами, як позиційний тис та психологічний тис.

Прийоми позиційного тиску спрямовані на те, щоб створити умови які провокують опонента піти на поступки, щоб досягнути позитивного результату. До прийомів

позиційного тиску належать такі прийоми: „закриті двері”, „пропускний режим”, „візування”, „зовнішньої небезпеки”.

Для того, щоб чинити психологічний тиск використовують різні прийоми, які спрямовані на ослаблення волі противника, на спонукання його до підсвідомого прагнення швидше закінчити переговори ціною будь-яких поступок. До прийомів психологічного тиску належать: „читання в серцях”, „викривлення загальноприйнятих норм, залякування опонента, штучне затягування переговорів, уловка „останньої вимоги”.

Для того, щоб не стати беззахисною жертвою застосованої проти вас жорсткого стилю потрібно вміти протистояти їй. Очевидно що варто коротко розглянути такі способи протистояння. Отже потрібно „тримати удар”, тобто мати на увазі, що від загрози використати силу і її використати дуже велика дистанція, далеко не завжди ваш противник готовий перейти до жорстких дій. Варто пам'ятати, що як правило ви спроможні досягнути своєї мети і для цього є багато способів. А саме можна нейтралізувати всі прийоми і уловки опонента, повернути тиск противника про нього самого, доцільно у ситуації гострого конфлікту використовувати: „інформаційну пастку”, „лакомий кусочок”, „зрив сценарію”. Глибоке знайомство із реальним використанням зазначених протидій жорсткому стилю ви зможете провести самостійно

М'ЯКИЙ СТИЛЬ:

- - Самокритика;
- - "Поглинання стріл";
- - Залагодження інциденту;
- - М'яке критичне зауваження.

М'який стиль відповідає стратегії пристосованості, і передбачає, те що для вас є налагодження добрих відносин із опонентом важливіше за відстоювання власних інтересів в конфлікті. Ви проявляєте поступливість, йдете на зустріч опонентові, а тому результат може бути представлений у вигляді формули: „програш – виграш”.

Такий стиль переговорів є доцільним за декількох умов, а саме: коли добрі відносини із вашим опонентом є дуже важливими, коли ви розумієте, що ви не праві, коли у вас мало шансів перемогти в конфлікті.

Сутність переговорів в м'якому стилі не в тому, щоб іти на зустріч опоненту і робити йому будь-які поступки, а в тому, щоб зняти напруження у відносинах.

Якщо конфлікт відбувається із близькою для вас людиною то доцільно використати тактику *самокритики* (можна використати критику свої недоліків і розповісти про роботу над їх подоланням).

Цей стиль передбачає такий прийом як „*поглинання стріл*” (ви повинні дати можливість опонентові виговоритися і подавляти в собі бажання відомстити такою ж стрілою, як результат агресивності вашого опонента пропаде і стане можливо в спокійній обстановці врегулювати конфлікт).

Доцільно також використовувати **методику залагоджування інциденту, що складається із таких чотирьох кроків:**

перший – опис (бажаючи зняти напругу ви починаєте розмову з вашим опонентом із простого опису того, що виникнуло, спокійно і дуже об’єктивно, без емоцій і оцінок);

другий крок – висловлювання свого відношення (закінчивши описувати інцидент висловіть опонентові своє відношення до нього, які думки і почуття викликала у вас поведінка партнера);

третій – пропозиція (запропонуйте вашому партнерові інший, більш приємлемий варіант поведінки, який може виправити наслідки інциденту);

четвертий – винагорода (Яно і чітко вкажіть, що виграє опонент від прийняття вашої пропозиції і що хорошого ви для нього зробите).

Для того, щоб зробити критичне зауваження в м’якому стилі необхідно дотримуватися відповідної схеми, що передбачає такі кроки: 1) почати із похвали; 2) описати суть помилки; 3) вияснити причини помилки і пояснити, що конкретно потрібно зробити, щоб вона більше не повторялася.

Торговий стиль

Схема **позиційного** торгу включає визначення наступних вихідних параметрів: точка бажаного результату, точка відмови, інтервал ваших можливостей (мається зазвичай у кожної сторони).

Планування позиційного торгу - це підготовка до переговорів (потреби, проблеми, альтернативи, точка відмови, точка бажаного результату), програма переговорів (вихідна пропозиція - точка бажаного результату, проміжне пропозицію, резервне пропозицію, остання пропозиція - точка відмови).

Прийоми позиційного торгу: тактика приховування та відкриття інформації, розвідка, гра проміжними пропозиціями, імітація м’якого стилю (так вів переговори з Собакевич і Плюшкіна Чичиков).

В основі **методу принципівих переговорів** - чотири основні поняття:

- - Люди (відокремте людину від проблеми - обговорюйте проблеми, а не один одного);
- - Інтереси (зосередьтеся на інтересах, а не на позиціях - статусах);
- - Варіанти (винаходьте взаємовигідні варіанти);

- - Критерії (наполягайте на використанні об'єктивних критеріїв).

Знання основ конфліктології дозволяє вам правильно діагностувати поведінку ділового партнера і вибудувати свою лінію поведінки.

Торговий стиль відповідає стратегії компромісу.

Принцип цього стилю можна описати наступним чином: „ви зробите для нас це, а ми зробимо наступне”, тобто відбувається обмін поступками, в результаті ви в чомусь програєте, для того, щоб в чомусь виграти.

Цей стиль має в собі ознаки жорсткого та м'якого стилю, але в цілому він суттєво відрізняється від них.

Жорсткий стиль заставляє опонента виконати те, що від нього вимагається, а торговий стиль передбачає добитися від опонента добровільної згоди на ті ж умови.

На відміну від м'якого стилю, торговий націлений не на налагоджування добросусідських відносин з опонентом а на досягнення своєї вигоди.

В торговому стилі зазвичай ведуться переговори в області ринкових відносин, такий торг має назву **позиційний торг**. Тобто, коли мова йде про ціну певного товару кожна сторона хоче укласти угоду з максимальною вигодою для себе, кожний відстоює свою позицію, прагне збити опонента з його позиції.

Можна виділити певну схему позиційного торгу зі сторони покупця:

існує певна *точка відмови*, при перевищенні якої ви відмовитися від товару;

точка бажаного результату, найбільш оптимальна та дешева для вас ціна;

інтервал ваших можливостей – проміжок між точкою відмови і точкою бажаного результату;

зі сторони продавця:

точка бажаного результату, найбільш вигідна ціна продажу,

точка відмови – найнижча ціна, яка для нього є невикідною

і також *інтервал його можливостей*.

Перспективи укладення угоди між вами і продавцем залежить від того чи є у вас з продавцем *зона компромісу* – тобто спільна зона, яка знаходиться всередині як вашого так і його інтервалу можливостей.

Іншими словами позиційний торг зводиться до пошуку точки згоди – ціну з якою охоче чи не дуже охоче погодиться покупець і продавець.

Кожна жінка роблячи покупки на ринку так чи інакше зарання планує що їй необхідно купити і по якій ціні – це також приклад повсякденного позиційного торгу.

Позиційний торг в серйозних комерційних справах доцільно планувати. При цьому слід

по-перше: чітко визначити свої потреби, заради яких ви йдете на переговори (якість товару, строк оплати, об'єм закупки);

по-друге: слід вивчити спочатку ситуацію на фоні якої вони будуть відбуватися (знайомство із ринковою кон'юнктурою); по-третє: доцільно зібрати по більше інформації про другу сторну.

До **специфічних прийомів позиційного торгу** відносять маневри, які пов'язані з вибором форм подачі і дозування інформації.

До них відносять: **укриття і відкриття інформації** (як правило учасники позиційного торгу не оголошують один одному точки відмови, і це є досить розумним так як опонент знаючи інтервал ваших можливостей буде завжди прагнути „притиснути” вас до його границі, не боячись, що ви відмовитись від переговорів; проте інколи, якщо ви зацікавлені в успіху торгу і відчуваєте, що ваш опонент розраховує отримати від вас поступки, які виходять за межі ваших можливостей, то доцільно відкрити йому ваш істинний стан речей і зразу сказати про вашу точку відмови);

розвідка (пробні ходи у вигляді натяків, різноманітних зауважень з метою оцінювання реакції опонента і виділення слабого місця в його позиції);

гра проміжними пропозиціями (наприклад: одна японська фірма вела переговори із російською про закупку риби. Японці на переговорах наполягали на великому об'ємі закупок, запевняючи, що якість риби їх не цікавить, тому що вона піде на виготовлення добрив.

В результаті було досягнуто угоди, згідно якої російська сторона зобов'язувалася поставити велику партію дешевої низькоякісної риби. Угоди виявилася дуже вигідною для росіян, але вона була ще більш вигідною для японців, яку насправді зовсім не цікавила риба, а дубові бочки в яких вона поставлялася); імітація м'якого стилю (в ході торгу ваш опонент може вдавати поступливість, добросердечність, тоді коли насправді за цим стоїть досить жорсткий намір отримати від вас великі поступки, він лише імітує доброту, з допомогою чого хоче приспати вашу бдітьність).

Співробітницький стиль відповідає стратегії співробітництва.

При такому їх веденні ви ставите своєю метою в максимальній степені задовольнити як свої власні інтереси так і інтереси свого опонента. Оскільки ви проявляєте турботу про інтереси опонента то можна надіятися що він підтримає ваші зусилля і ви разом приймете взаємовигідне рішення.

Результат на який ви розраховуєте – „виграш – виграш”.

Співробітничати це означає діяти разом, приймати участь в спільній справі. Якщо в ситуації конфлікту вдається провести переговори в співробітницькому стилі, то це означає, що сторони спроможні дійти до консенсусу.

Досить важкою є задача провести переговори в стилі співробітництва, вона значно полегшується, якщо будують переговори у цьому стилі обидві сторони, і дещо важче, коли на таку роботу налаштована лише одна сторона.

Проте, як у першому так і в другому випадку доцільно використовувати метод принципів переговорів, яку розробили гарвардські вчені під керівництвом **Фішера і Юрі**.

Цей метод полягає в тому, щоб прагнути віднайти взаємну вигоду там, де тільки можна, а там де ваші інтереси не співпадають, слід наполягати на такому результаті, який би був заснований на певних справедливих нормах, незалежно від волі кожної сторони.

Метод принципів переговорів означає жорсткий підхід до розгляду суті справи, але передбачає м'який підхід до відносин між учасниками переговорів. Він не передбачає використання певних трюків. Він дає вам можливість бути справедливим, одночасно охороняє від тих, хто міг би використати вашу чесність.

Розглянемо основні правила принципів переговорів. При таких переговорах центральне місце займають такі поняття: люди, інтереси, варіанти, критерії.

Перше правило: (Люди) *відділіть людину від проблеми – обговорюйте проблеми а не один одного.* (в умовах конфлікту виникає тенденція переносити незадоволеність позицією опонента на особистість самого опонента.

Створюється ілюзія „поганої людини”, внаслідок цього в ході переговорів часто переходять на особистості, замість того щоб обговорювати проблеми, починають обговорювати особисті якості один одного, обмінюються докорами, звинуваченнями). Щоб з вами такого не сталося слід бути твердими, говорячи про проблеми, але м'якими з людьми. Якщо ваш опонент звинувачує вас, не слід вдаватися з ним в полеміку про його і ваші особисті якості, а повернути дискусію до суті справи.

Друге правило: (Інтереси) *зосередьтесь на інтересах, а не на позиціях.*

Для того, щоб зрозуміти смисл цього правила доцільно з'ясувати поняття інтереси і позиції. Позиції – це ті вимоги чи бажання, які заявили конфліктуючі сторони, і які вони хочуть задовольнити при вирішенні спірних питань.

Інтереси – це мотиви, які спонукають конфліктуючі сторони зайняти ті чи інші позиції. Іншими словами, ваша позиція є те, про що ви прийняли рішення, інтерес це те, що заставило вас прийняти рішення.

Інтереси лежать в основі позицій.

Побачити за позиціями інтереси – значить прокласти дорогу до згоди. Як це зробити?

Задайте собі питання, чому ви зайняли дану позицію, поставте себе на місце опонента і задайтесь цим же питанням відносно його позиції. Можна і прямо спитати його про це.

Приклад, в читальному залі сидить дві людини. один встає і відчиняє вікно. Другий встає і зачиняє його. Такі маніпуляції відбуваються декілька раз.

Між читачами виникає сварка. Вони прагнуть вирішити спір за допомогою позиційного торгу: відкрити вікно не повністю, спір іде про те як широко його відчинити. Однак компроміс не влаштовує жодну сторону, тому що першого влаштовує повне відчинення вікна, а другого його повне зачинення.

На шум підходить бібліотекар, яка знайома із методом принципівих переговорів.

Вона запитує про що йде суперечка. Перший говорить що хоче, щоб вікно було відчинене, а другий – зачинити вікно. Тобто це є позиції сторін, а не їх інтереси.

Тому бібліотекар запитує чому перша людина хоче щоб вікно було відчинене – потрібне свіже повітря, чує у відповідь. Пізніше бібліотекар запитує чому інший вимагає зачинення вікна – боюся протягів, чує у відповідь. Тобто тепер опоненти розповіли не про свої позиції а про те, що заставило їх зайняти такі позиції – тобто про інтереси. Отже для того, щоб прийняти рішення в цьому спорі доцільно сумістити їх інтереси, а саме: відчинити вікно у протилежній кімнаті, або пересадити людину, яка боїться протягів в іншу кімнату, чи провітрити все приміщення протягом 15 хвилин, попросивши відвідувачів тимчасово покинути читальний зал.

Третє правило (Варіанти) *винаходьте взаємовигідні варіанти.*

Воно орієнтує учасників спору на розширення поля пошуку. Якщо в позиційному торзі шукають одне-єдине рішення, з яким би погодилися обидві сторони, то в принципівих переговорах необхідно відшукувати різноманітні варіанти вирішення проблеми, щоб потім спільно вибрати якийсь один із них, найбільш оптимальний для всіх.

Четверте правило (Критерії) *наполягайте на використанні об'єктивних критеріїв.* Ці критерії повинні признаватися двома конфліктуючими сторонами. Якщо обидві сторони оцінюють рішення по одним і тим же критеріям, то можна прийти до однакової думки про те, яке рішення вважати найкращим.

Потрібно домовитися про критерії, на основі яких буде вибиратися оптимальне рішення. Ці критерії не повинні залежати від однієї із сторін, бути законними, справедливими і практичними.

Отже ми розглянули всі чотири основних стиля проведення переговорів: жорсткий стиль, м'який стиль, торговий стиль співробітництва, але слід чітко запам'ятати що стиль переговорів вибирається із урахуванням балансу сил, ступеня напруженості відносин між конфліктантами, змісту їх претензій один до одного, задумів і цілей. Нерідко на практиці опоненти змінюють свою тактику використовуючи ті чи інші прийоми, потрібно вміти вести переговори в різних стилях, переходячи від одного до іншого в залежності від обставин.

Існує декілька загальних порад відносно ведення переговорів, зокрема: якщо у вас немає підстав довіряти вашому опонентові то не довіряйте йому. Якщо ви під час переговорів переконалися в тому, що опонент вас обманув, то ви теж не зобов'язані йому говорити правду („говорити правду ми зобов'язані лише тим, хто має право вимагати її від нас” мислитель древності Талейрон). Зовсім не обов'язково інформувати свого опонента про всі свої плани і замисли, існують комерційні таємниці, ви маєте право навіть обманути опонента, коли від вас вимагають конфіденційної інформації. Досить часто під час переговорів використовують блеф – обман противника, створення в нього враження , що баланс сил для нього є досить не вигідним.

Таблиця

Порівняння стратегій ведення переговорів

Критерії	Стратегія "жорсткого пресингу"	Стратегія "взаємних компромісів"	Стратегія "нечесної гри"
Мета	Перемогти у що б то не стало	Знайти взаємоприйнятне рішення проблеми	Переграти один одного за всяку ціну
Стиль обговорення проблем	Авторитарний, жорсткий	Довірчий, дружній, гнучкий	Підозрілий, підступний, нечесний
Прийоми, методи ведення переговорів	Нав'язування своєї точки зору, непоступливість, жорстка, нещадна критика партнера і навіть приниження один одного	Довірче спілкування, спільні дискусії, відкриті суперечки, напрацювання взаємоприйнятних підходів, ідей методом "мозкового штурму"	Підтасовка фактів, помилкова аргументація, розгортання "спектаклів" в ролі скривджених і ображених
Небезпека	Піддатися тиску	Піти на поводу у компромісів	Втягнутися в нечесну гру
Результат	Перемога одного боку, яка займе найбільш жорстку позицію, і поразка іншої	Рішення проблеми на взаємоприйнятних умовах, які влаштовують обидві сторони	Результат непередбачуваний

ЕТАПИ ПРОВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ

1. Підготовка переговорів
2. Процес переговорів
3. Досягнення згоди

1. ПІДГОТОВКА ПЕРЕГОВОРІВ

Підготовка переговорів є вкрай важливим етапом, тому що саме на ньому закладається фундамент всього майбутнього процесу. Кожен елемент підготовки має велике значення і може вплинути на досягнення поставлених завдань. Навіть якщо якомусь одному з етапів підготовки переговорів не було приділено належної уваги, підготовку можна вважати проведеною ефективно.

Підготовка переговорів складається з:

- Визначення засобів ведення переговорів
- Налагодження контакту між учасниками
- Збору і аналізу необхідних для переговорів даних
- Складання плану переговорів
- Створення атмосфери взаємної довіри

1.1. ВИЗНАЧЕННЯ ЗАСОБІВ ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ

Етап визначення засобів ведення переговорів характерний тим, що має на увазі виявлення сукупності всіляких підходів і / або процедур переговорів і засобів, які будуть використовуватися для їх реалізації.

Крім того, визначаються елементи, які мають здатність допомогти вирішити актуальну проблему, такі як, наприклад, суд, арбітраж, посередники і т.д.

Засоби ведення переговорів визначаються всіма учасниками процесу, виходячи з власних та / або загальних міркувань.

Ви повинні зрозуміти, якими засобами може бути досягнутий потрібний вам результат: крім визначення стратегії переговорів, це можуть бути будь-які допоміжні матеріали, обладнання тощо

Плюс до всього, нерідко залучаються додаткові фахівці, наприклад, статисти, професіонали в конкретній області, консультанти, юристи і т.д.

1.2. НАЛАГОДЖЕННЯ КОНТАКТУ МІЖ УЧАСНИКАМИ

Представлений етап підготовки переговорів передбачає:

- ☐ Встановлення контакту між учасниками за допомогою електронної пошти, факсу або телефону
- ☐ Виявлення бажання сторін взяти участь в переговорах і визначити конкретні підходи до вирішення проблеми (скоординувати їх)
- ☐ Встановлення таких відносин, в яких будуть присутні настрої на досягнення схожих цілей, взаємоповага і взаємодовіра (нерідко взаємні симпатії), згода; крім цього, в процесі налагодження контакту між учасниками розвивається переговорна взаємодія
- ☐ Досягнення домовленості на тему того, що переговори є обов'язковими
- ☐ Досягнення домовленості на тему того, що до переговорів можуть підключитись всі зацікавлені сторони (партнери, керівництво / підлеглі, сторонні організації, треті особи і т.п.)

1.3. ЗБІР І АНАЛІЗ НЕОБХІДНИХ ДАНИХ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ

Представлений етап підготовки переговорів передбачає:

- Визначення, збір і аналіз необхідної інформації про осіб, організації і всі деталі, які мають якесь відношення до предмету переговорів
- Перевірку актуальності знайденої інформації і її відповідність реальному стану речей
- Максимальне скорочення ймовірності негативного впливу інформації, яка є недоступною або недостовірною
- Визначення головних інтересів кожного з учасників переговорів

На етапі підготовки переговорів в обов'язковому порядку потрібно зібрати всі можливі дані про те, з ким вестимуться переговори, які зацікавлені особи / організації можуть або будуть приймати в них участь. Дуже важливо зібрати вичерпну кількість даних, щоб в процесі переговорів не виникли непередбачені ситуації і плутанини. Крім іншого, ефективність і результат переговорів у величезній мірі залежать від того, чи розуміють сторони вимоги один одного, а також свої власні.

1.4. СКЛАДАННЯ ПЛАНУ ПЕРЕГОВОРІВ

Представлений етап підготовки переговорів передбачає:

- Визначення тактики і стратегії, які можуть сприяти досягненню поставленої задачі - привести учасників переговорів до угоди
- Визначення тактики, максимально відповідної ситуації і особливостям найбільш неоднозначних (спірних) питань, які будуть підніматись в процесі переговорів
- Прорахунок необхідних об'єктивних результатів

Безперечно, все запланувати неможливо, проте можна намітити приблизний план переговорів. Сюди входить визначення стратегії, яка дозволить досягти поставлених цілей (виходячи із зібраної про опонента / опонентів інформації), тактичних нюансів, що дозволяють в разі необхідності проводити корекцію стратегії, можливих питань, які будуть підніматись, і визначення таких моментів, як місце проведення переговорів, точну кількість учасників, час початку і закінчення переговорів і т.д., тобто всіх нюансів організаційного характеру.

1.5. СТВОРЕННЯ АТМОСФЕРИ ВЗАЄМНОЇ ДОВІРИ

Представлений етап підготовки переговорів передбачає:

- ☐ Психологічна підготовка учасників переговорів до участі в переговорному процесі (в розрахунок беруться основні спірні питання)
- ☐ Підготовка умов для сприйняття і розуміння інформації та мінімізації впливу стереотипів
- ☐ Формування атмосфери визнання учасниками переговорів факту того, що спірні питання є законними
- ☐ Створення довірчої атмосфери, що сприяє ефективній взаємодії

Найефективніші переговори завжди проходять в дружній атмосфері, коли всі учасники готові йти на зустріч один одному, прислухатись до протилежних думок, враховувати чужі бажання і потреби і т.д.

Саме з цією метою потрібно проводити психологічну підготовку (нерідко за допомогою залучення фахівців в даній області), створювати комфортні умови для проведення переговорних заходів, залучати сторонніх фахівців, які, по-перше, можуть встановити, що всі умови переговорів законні і дотримані, а по-друге, будуть регулювати процес переговорів, не допускаючи порушення учасниками встановлених правил.

2. ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ

Процес ведення переговорів складається з:

- ☐ Початку процесу переговорів
- ☐ Визначення спірних питань і формулювання порядку денного
- ☐ Визначення основних інтересів учасників
- ☐ Розробки варіантів пропозицій, на яких може бути заснована домовленість

2.1. ПОЧАТОК ПРОЦЕСУ ПЕРЕГОВОРІВ

Представлений етап ведення переговорів передбачає:

- Представлення (знайомство) учасників переговорів один з одним
- Обмін учасників судженнями, демонстрування готовності до сприйняття думок протилежної сторони, поділ ідей, відкрита пропозиція думок, демонстрування бажання і готовності до пошуку угоди в мирній обстановці
- Визначення і вибудовування генеральної лінії поведінки
- Визначення взаємних очікувань від переговорного процесу
- Формування позицій учасників

На початковому етапі відповідальна особа повинна представити присутнім всіх учасників переговорів, подати сигнал до початку процесу.

Учасники мають право висловити свої ідеї на тему проведення процесу переговорів, озвучити свої позиції, внести корективи і доповнення. З урахуванням цієї інформації і буде здійснюватися процес переговорів в подальшому.

2.2. ВИЗНАЧЕННЯ СПІРНИХ ПИТАНЬ І ФОРМУЛЮВАННЯ ПОРЯДКУ ДЕННОГО

Представлений етап ведення переговорів передбачає:

- Визначення тієї області переговорів, яка включає в себе інтереси учасників
- Визначення спірних питань, що підлягають обов'язковому обговоренню
- Формулювання спірних питань, що підлягають обов'язковому обговоренню
- Прояв прагнення учасників виробити угоду щодо спірних питань (обговорення слід починати зі спірних питань, за якими відзначаються найменші розбіжності, тобто з тих питань, угода за якими буде досягнута з більшою ймовірністю)
- Застосування прийомів активного слухання спірних питань, що включають отримання додаткової інформації

Учасники повинні визначитись між собою з тим, що шукають вирішення однієї і тієї ж проблеми, а також розуміють інтереси один одного. Визначається темп переговорів: обговорюються додаткові запитання, за якими у сторін немає однозначної думки, відбувається збір кожною стороною додаткової інформації за допомогою активного слухання, фіксації інформації.

2.3. ВИЗНАЧЕННЯ ОСНОВНИХ ІНТЕРЕСІВ УЧАСНИКІВ

Представлений етап ведення переговорів передбачає:

- Детальне дослідження спірних питань (спочатку кожне окремо, а потім комплексно) для визначення потреб, інтересів і принципових позицій учасників в процесі переговорів
- Розкриття учасниками один одному у всіх деталях своїх інтересів, завдяки чому навіть чужі інтереси можуть бути сприйняті як свої особисті

На цьому проміжному етапі учасники спільно заглиблюються у вивчення спірних питань кожної зі сторін, уточнюють їх деталі, ставлять один одному додаткові запитання, уточнюють інтереси і потреби.

Все це робиться для мінімізації непорозуміння в процесі переговорів, спрощення пошуку найкращого для всіх учасників шляху вирішення проблеми і досягнення угоди.

Беручи за основу отриману інформацію, учасники можуть не лише зрозуміти глибинні інтереси один одного, але і знайти нові точки дотику і креативні варіанти подальших дій.

2.4. РОЗРОБКА ВАРІАНТІВ ПРОПОЗИЦІЙ, НА ЯКИХ МОЖЕ БУТИ ЗАСНОВАНА ДОМОВЛЕНІСТЬ

Представлений етап ведення переговорів передбачає:

- Прагнення учасників вибрати найкращий варіант угоди з наявного переліку (якщо такого варіанту немає, необхідно визначити нові варіанти)
- Огляд потреб кожного з учасників (метою огляду є приведення всіх спірних питань до єдиного знаменника)
- Складання критеріїв або пропозиція вже діючих норм, що визначають обговорення угоди
- Формулювання принципів угоди
- Послідовне вирішення спірних питань (складні спірні питання дробляться на дрібні - ті, на які учасники зможуть швидше і легше дати відповідь)
- Вибір вирішення проблеми (варіанти можуть як запропонованими кожним з учасників індивідуально, так і розробленими в процесі переговорів спільно)

2.4. РОЗРОБКА ВАРІАНТІВ ПРОПОЗИЦІЙ, НА ЯКИХ МОЖЕ БУТИ ЗАСНОВАНА ДОМОВЛЕНІСТЬ

На основі всіх даних, отриманих на попередніх етапах, обговоривши всі деталі і тонкощі головної проблеми, учасники переговорів визначають кілька варіантів умов домовленості, з самого початку не беручи жоден з них за основу і не акцентуючи на жодному з них уваги.

При необхідності складається резюме потреб кожної зі сторін і критеріїв, які слід брати до уваги для досягнення угоди, формулюються єдині принципи, якими повинні керуватись всі учасники без винятку.

Якщо якісь питання розібрані недостатньо добре, їх розбирають ще раз (при необхідності складні питання поділяють на прості). Таким чином, створюється перелік варіантів вирішення проблеми, з якого згодом буде обраний той, який задовольнить всім умовам і влаштує всіх учасників переговорів (якщо, звичайно, мова йде не про жорсткі переговори - про них ми поговоримо в окремому розділі).

3. ДОСЯГНЕННЯ ЗГОДИ

Даний етап складається з декількох проміжних етапів:

- ☐ Визначення варіантів угоди
- ☐ Фінального обговорення варіантів вирішення проблеми
- ☐ Досягнення формального згоди

3.1. ВИЗНАЧЕННЯ ВАРІАНТІВ УГОДИ

Представлений етап досягнення угоди передбачає:

- Детальний розгляд інтересів учасників
- Встановлення зв'язку між інтересами учасників і тими варіантами вирішення проблеми, які вдалося знайти
- Оцінку ефективності кожного з варіантів рішень проблеми

Отримані в ході попереднього етапу варіанти вирішення проблеми і досягнення угоди резюмуються, після чого зіставляються з інтересами кожної зі сторін.

Потім ці варіанти досліджуються з точки зору ефективності.

До кожного з варіантів ставлять запитання типу:

1. «Чи задовольняє цей варіант сторону А / сторону В?»,
2. «Чи відповідає цей варіант інтересам сторони А / сторони В?»,
3. «Наскільки ефективний цей варіант для вирішення проблеми?»

3.2. ФІНАЛЬНЕ ОБГОВОРЕННЯ ВАРІАНТІВ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ

Представлений етап досягнення угоди передбачає:

- Вибір з наявних варіантів вирішення проблеми єдиного варіанта (учасники переговорів йдуть один одному на поступки)
- Створення найбільш ефективного і досконалого варіанту на основі обраного
- Формулювання остаточного рішення
- Розробка процедури оформлення основного угоди

Найбільш ефективним вважається той варіант вирішення проблеми і досягнення угоди, який з найменшими перепонами і повною мірою задовольняє інтереси всіх сторін.

Цей варіант вибирається із загального переліку варіантів. Якщо він має недоліки, які потребують доопрацювання, на його основі створюється новий варіант, який такі недоліки виключає (це може бути реалізовано за допомогою мозкового штурму, фокус-груп і т.п.). Як тільки остаточний варіант готовий, сторони (чи відповідальні особи) приступають до розробки процедури оформлення основної угоди: визначається її форма, порядок укладення, списки залучених для цього осіб і т.д.

3.3. ДОСЯГНЕННЯ ФОРМАЛЬНОГО УГОДИ

Представлений етап досягнення згоди передбачає:

- Досягнення угоди (угода може бути як усною, так і підтвердженою документально, у тому числі і юридично, наприклад, мати форму контракту, договору, угоди і т.п.)
- Обговорення учасниками процесу виконання взятих на себе зобов'язань
- Розробку учасниками можливих способів подолання труднощів, які можуть виникнути в процесі виконання ними взятих на себе зобов'язань
- Розробку учасниками процедури контролю виконання взятих на себе зобов'язань
- Формалізацію домовленості
- Розробку механізмів примусу і зобов'язань (справедливість, неупередженість, гарантії і т.п.)

3.3. ДОСЯГНЕННЯ ФОРМАЛЬНОГО УГОДИ

Учасники переговорів словесно або документально (в тому числі і з залученням відповідних фахівців) укладають угоду, розподіляють права і обов'язки, встановлюють терміни виконання взятих на себе зобов'язань (все це може бути оформлено у вигляді спеціальних анкет, чек-листів і т.п.), обговорюють додаткові питання, складають план реалізації намічених завдань і т.д.

Крім того, учасники повинні якимось чином визначити порядок покарань (штрафів чи інших форм) за невиконання однією їх сторін (обома сторонами) взятих на себе зобов'язань або порушення умов угоди.

ПРАВИЛА ВЕДЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ ПЕРЕГОВОРІВ

Ці кілька правил ведення переговорів дозволять уникнути найпоширеніших помилок і провести переговори найбільш оптимально і комфортно для кожної зі сторін.

Щоб ваші переговори завжди були ефективними, дотримуйтесь наступних рекомендацій:

- ✓ Уникайте висловлювань, які можуть принизити особистість інших учасників. Намагайтесь дотримуватись правил етикету, будьте чемними, спілкуйтеся культурно. У випадках, коли пристрасті розпалюються настільки, що ви близькі до втрати контролю (особливо це стосується жорстких переговорів), варто зробити паузу.
- ✓ Намагайтесь «читати» думки опонента наперед, щоб мати можливість робити відповідні ходи його думок висловлювання. Однак тут дуже важливо не зачепити почуттів опонента.
- ✓ Ніколи не ігноруйте і не нехтуйте думкою співрозмовника - беріть до уваги те, що він говорить

ПРАВИЛА ВЕДЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ ПЕРЕГОВОРІВ

- ✓ Нерідко буває так, що один учасник переговорів, не пояснюючи своєї мети, атакує іншого запитаннями, прагнучи щось дізнатись. Така лінія поведінки не є ефективною, тому що відповідальний учасник відчуває на собі тиск. Щоб переговори пройшли гладко, на початку слід визначити цілі і завдання один одного
- ✓ Якщо вам не вдалось з першого разу визначити головне в переговорах, і ви внаслідок цього почали йти в сторону від основної теми, ваш опонент має право виправити вас або доповнити ваші слова; ви ж повинні сприйняти це як можна спокійніше і постаратися надалі не припускати таких помилок.
- ✓ Уникайте перефразування сказаного вашим опонентом, в іншому випадку це може спричинити за собою нову розстановку пріоритетів, повторення того, що опонент головним не вважає, або узагальнення; в результаті це може привести до непорозуміння і напруження.

ПРАВИЛА ВЕДЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ ПЕРЕГОВОРІВ

- ✓ Розвивайте думку - якщо опонент з якоїсь причини не вказав на те, що він має на увазі, прямо, виводьте наслідок з його слів самостійно. Розвиваючи думку, використовуйте ті рамки, які поставив опонент, інакше він може подумати, що ви ігноруєте його. Якщо вам не зрозуміло що-небудь зі сказаного опонентом, в обов'язковому порядку уточнюйте це
- ✓ Якщо на якомусь етапі переговорів ви відчули, що починаєте піддаватись емоціями, буде цілком нормально, якщо ви це озвучите, але озвучите не емоційно, а спокійно і легко. Ще раз запам'ятайте: невміння управляти своїми емоціями ні до чого хорошого в переговорах не призведе
- ✓ Якщо на якомусь етапі ви відчули, що опонент починає піддаватись емоціям, буде цілком прийнятно, якщо ви озвучите, як ви сприймається в даний момент його стан
- ✓ У міру ведення переговорів і обговорення окремих тем підсумовуйте проміжні домовленості - це буде сприяти взаємопорозумінню, а також стане маяком, який буде подавати сигнал щоразу, коли переговори будуть відходити в бік від основної теми.

КІЛЬКА ПРАВИЛ ПЕРЕКОНАННЯ СПІВРОЗМОВНИКА

Щоб бути найбільш переконливими в процесі ведення переговорів, візьміть на озброєння наступні рекомендації:

- Приділяйте особливу увагу тому порядку, в якому ви приводите аргументи - їх черговість прямим чином впливає на вашу переконливість. Найоптимальнішим порядком аргументації є наступний: сильні аргументи - аргументи середньої сили - найсильніші аргументи (що і називається в побуті «козирем»)
- Щоб отримати потрібну відповідь на важливе для вас запитання, зробіть так, щоб це запитання було на третьому місці - спочатку поставте два простих запитання, відповісти на які опонентів буде не лише легко, але і приємно, а потім поставте головне запитання.
- Навіть якщо ви відчуваєте свою перевагу над опонентом, не варто заганяти його в кут - опонент повинен мати можливість залишитись з «високо піднятою головою»

КІЛЬКА ПРАВИЛ ПЕРЕКОНАННЯ СПІВРОЗМОВНИКА

- Пам'ятайте про те, що статус і імідж завжди відображаються на переконливості співрозмовника (це правило також дуже ефективно використовувати при підготовці до переговорів)
- Незалежно від того, яка ситуація виникає у переговорах, не давайте співрозмовнику загнати себе в кут - ви завжди повинні намагатись зберегти свій власний статус (найкраще, звичайно, підвищувати його)
- Незалежно від того, який статус партнера (вище або нижче вашого), ніколи не прагніть його знизити (це може негативно позначитись як на репутації вашого опонента, так і на вашій власній)
- Ставлення до аргументів опонента не повинно бути поблажливим (як буває при переговорах з приємним партнером) або з упередженням (як буває при переговорах з неприємним партнером) - воно завжди повинно бути адекватним, як і реакція на аргументи

КІЛЬКА ПРАВИЛ ПЕРЕКОНАННЯ СПІВРОЗМОВНИКА

- Починати переговори з метою переконання найкраще з тих тем обговорень, в яких ви з вашим опонентом згодні, і тільки потім переходити до тем, в поглядах на які є розбіжності
- Намагайтесь проявляти емпатію - входити в такий стан, в якому ви будете співпереживати своєму опоненту (більш докладно про емпатії читайте тут)
- Утримайтесь від будь-яких слів і дій (в тому числі і бездіяльності), які здатні спричинити за собою виникнення конфліктної ситуації
- Відстежуйте свої пози, жести і міміку (щоб не дати опонентові «прочитати» вас - дізнатись внутрішній стан, настрій і т.д.), а також пози, жести і міміку опонента (щоб мати можливість «прочитати» його)
- Аргументуйте свою позицію і точку зору так, щоб опонент відчував, що в ваших аргументах щось відповідає його власним інтересам



Рис. 9.10

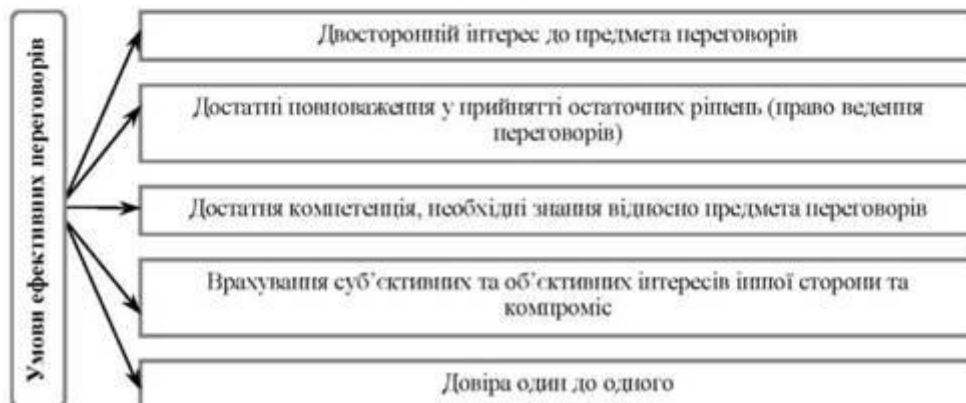


Рис. 9.11