

Тема 3. Основні форми та етичні норми ділового спілкування. Ділові зустрічі.

1. Індивідуальна бесіда як форма ділового спілкування. Інтерв'ю як вид індивідуальної ділової бесіди.
2. Ділова телефонна розмова. Неформальна бесіда.
3. Форми колективного обговорення проблем.
4. Підготовка та проведення ділових зустрічей. Етикет проведення ділових зустрічей.

1. Індивідуальна бесіда як форма ділового спілкування. Інтерв'ю як вид індивідуальної ділової бесіди.

Бесіда — це форма спілкування з метою обміну думками, інформацією, почуттями тощо. Бесіда сприяє також активізації зусиль партнерів для забезпечення співробітництва та впливу одне на одного.

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. Відомо, що людина один на один поводить себе інакше, аніж в оточенні багатьох людей. Річ у тім, що у присутності інших вона використовує різні ролі, хоче здаватися цікавішою, привабливішою, зберегти почуття власної гідності. Тому нерідко тільки віч-на-віч зустрівшись із людиною, можна визначити її позицію і знайти пояснення її діям.

Ділові бесіди відрізняються від тих, що ведуться у побуті, насамперед тим, що вони є цілеспрямованими комунікаціями з попередньо запланованим ефектом і результатом. Така бесіда спрямована на досягнення конкретного завдання і сприяє вирішенню виробничих проблем; пов'язана з необхідністю робити висновки на підставі аналізу отриманої інформації; дає змогу виробити відповідні рішення і реалізувати їх. Прикладами ділової бесіди, яку проводить менеджер, можуть бути співбесіда під час приймання на роботу чи звільнення з роботи, при розгляді конфліктних ситуацій, обговоренні нових проектів із спеціалістами, а також бесіда з потенційним клієнтом або партнером по бізнесу.

Ділова бесіда – це вид міжособистісного ділового, службового спілкування, що передбачає обмін інформацією, поглядами, думками і спрямований на вирішення певної проблеми.

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.

Учасники ділової бесіди мають керуватися спільними для таких стосунків правилами. В ділових стосунках вирішальну роль відіграють увага до співрозмовника, тактовність, вміння говорити і слухати.

Можна виділити такі принципи ведення ділової бесіди:

- принцип привернення уваги співрозмовника;
- принцип зацікавлення інформацією співрозмовника;
- принцип ґрунтовної аргументації;
- принцип нейтралізації сумнівів і зауважень співрозмовника;
- принцип прийняття кінцевого рішення.

Ділова бесіда буде мати позитивний результат лише за умов уважного сприйняття співрозмовниками позицій і доказів один одного і тактової реакції на отриману інформацію.

Ділова бесіда складається з трьох етапів:

- до комунікативний - відбувається планування, оцінка ситуації, збір матеріалу, підготовка тез і запитань;
- комунікативний - власне бесіда – складається зі встановлення контакту, викладення своєї позиції та з'ясування позиції співрозмовника, спільного аналізування проблеми, прийняття рішень;
- пост комунікативний – аналітичний, без аналізу здійсненого не відбувається розвиток, удосконалення комунікативної культури людини.

Розглянемо комунікативний етап ділової бесіди.

На початку бесіди встановлюється контакт зі співрозмовником, створюється потрібна атмосфера.

П. Мічич пропонує **прийоми початку ділової бесіди:**

- *Приєм зачіпки* – розповідь якоїсь цікавої історії, жарт, теплі слова, комплімент. Цей прийом допомагає зняти напруження, встановити особистісний контакт зі співрозмовником.
- *Приєм стимулювання уваги* – одна зі сторін одразу ставить багато запитань з багатьох проблем, які необхідно обговорити. Цей прийом застосовується, коли у протилежної сторони твердий погляд на ситуацію.
- *Приєм прямого підходу* – одразу викладається суть справи, без будь-яких вступних зауважень. Застосовується цей прийом у короткій і не дуже важливій бесіді.

Не варто забувати про такі “дрібниці”, які допомагають налагодити контакт: гарний зовнішній вигляд, гарний настрій, усмішка, чіткі, зрозумілі, стислі вступні фрази, звертання до співрозмовника на ім'я (пам'ятаємо, що для людини найсолодший звук – це звук її імені).

Правильний початок бесіди передбачає озвучення її мети, задач, оголошення послідовності розгляду питань. Основна частина бесіди може мати таку структуру: передача інформації, спростування аргументів співрозмовника, прийняття рішень.

Спосіб формування і передачі інформації вважається вдалим, якщо мовець дотримується психологічних законів її організації:

- *Закон краю* формується так: найкраще запам'ятовується початок і кінець інформації. Тому на вступ і фінал бесіди слід звернути особливу увагу. Але слід пам'ятати, що логіка комунікації часто змушує розташовувати головні тези у середині викладення. П. Таранов, наприклад, формулює “правило середини”: “чини, як на базарі: бери з середини, бо те, що зверху, поклали для покупця!”.
- *Закон асоціації* диктує: краще сприймається і запам'ятовується те, що слухач може пов'язати з відомою йому інформацією. Наприклад, призначаючи випускника університету на керівну посаду пояснення, яким має бути лідер, можна провести за аналогією з його викладачами; чому одних педагогів любили і поважали, а інших – ні.
- *Закон сенсорності*: інформація, що отримується сенсорно, сприймається і запам'ятовується краще, ніж абстрактна. Тому якщо можливо і доцільно, у бесіді слід використати наочні матеріали: буклети, схеми, фотографії, продукцію тощо. Тут слід згадати і про зовнішній вигляд співрозмовників, який теж дає інформацію.
- *Закон структурної чіткості* не можна порушувати: інформація, що не є логічно послідовною, чітко структурованою, сприймається вкрай погано.

Інтерв'ю - з таким видом ділової бесіди людина стикається, як мінімум, у двох випадках: коли влаштовується на роботу і дає інтерв'ю працевластувачеві, коли спілкується з представниками засобів масової інформації.

Проблеми працевлаштування.

Ключовим моментом в процесі працевлаштування може стати співбесіда (інтерв'ю), яка є гарним способом продемонструвати свої здібності.

Науковцями та практиками вироблені певні рекомендації для проведення інтерв'ю.

Джері Аллен у книзі “Як перетворити інтерв'ю в роботу” пропонує 12 шаблів гарного інтерв'ю, проходження якими гарантує, на думку автора, отримання роботи.

1. Познайомтесь зі співрозмовником завчасно.
2. Гарно одягніться.
3. Приходьте один.
4. Приходьте вчасно.
5. Застосовуйте 4 чарівні дії: усмішка; погляд прямо в вічі; слова “приємно з вами познайомитись”; міцне, ввічливе рукостискання.
6. Не дозволяйте собі опинитися у ролі підлеглого.
7. Прагніть ситуації рівності.
8. Висловлюйте компліменти співрозмовнику.
9. Висловлюйте захват його досягненнями.
10. Будьте спостережливими.
11. Демонструйте ентузіазм, довіру, енергійність, надійність.
12. Чотири дії на завершення: усмішка; погляд прямо в вічі; сподівання на наступну зустріч; міцне, ввічливе рукостискання.

Інтерв'ю при прийомі на роботу є важливим видом ділового спілкування і для працевластувача.

В бесіді з претендентом на посаду потрібно:

- оцінити його ділові і особисті якості;
- забезпечити правдивість і достовірність відповідей кандидата;
- розмовляти зі співрозмовником за допомогою запитань “відкритого” типу (тобто таких запитань, які передбачають не однослівні відповіді “так” чи “ні”, а ґрунтовні міркування).

Працедавець має з'ясувати:

- чому претендент прийшов саме до нього?
- де претендент працював до цього, чому звільнився?
- чого чекає від роботи тут?

Під час бесіди з кандидатом на посаду часто зустрічаються такі помилки:

- немає переліку якостей працівника, необхідних для виконання його обов'язків;
- зовнішні дані кандидата впливають на сприйняття його відповідей;
- працедавцю подобаються люди, які вміють красиво говорити;
- вияв поваги до кандидата лише за його оцінки у дипломі;
- упереджене ставлення до людей, що одягаються і поводяться неординарно;
- інтерес до осіб протилежної статі;
- одні якості кандидата впливають на сприйняття інших його якостей (як позитивних, так і негативних);
- красномовство прирівнюється до керівних якостей кандидата;
- бесіда формальна і коротка;
- брак єдиних вимог до всіх кандидатів.

Якщо претендент не задовольняє вимоги, що висуває працедавець, не рекомендується однак відмовляти йому зразу, в кінці бесіди. По-перше, кращих претендентів може не виявитися, по-друге, таке ставлення викликає негативну оцінку цієї фірми, організації. Підприємство ж має турбуватися про власний імідж у суспільстві.

Спілкування з засобами масової інформації.

Як зазначає відомий американський іміджмейкер Ліліан Браун, ділова людина і преса потрібні один одному. ЗМІ необхідні, якщо треба швидко поширити точні дані, рекламу, привернути увагу до фірми, вплинути на партнерів, конкурентів тощо.

У стосунках з пресою необхідно невтомно зміцнювати власну репутацію і авторитет фахівця у вашій сфері діяльності. Потрібно постійно мати в руках точні, надійні факти і цифри, щоб видати їх пресі на перший запит.

Перед тим, як дати інтерв'ю, попросіть у журналіста перелік основних питань, які його цікавлять, зверніть його увагу на ті питання, які ви хочете обговорити. Слід запам'ятати ім'я репортера, дізнатися більше про цю людину (освіта, теми, якими він займався, досвід, характер).

В процесі інтерв'ю слід дотримуватися таких правил.

- Не метушіться, поведіть себе достойно, спокійно, невимушено.
- Дивіться в очі співрозмовнику, відповідайте впевнено, оптимістично.
- Відповідаючи на запитання не ухиляйтеся від теми.
- Остерігайтесь двозначних тлумачень ваших слів.
- Не бійтесь проявляти ініціативу в бесіді.
- Назву своєї організації, фірми озвучте чітко і повністю.
- Спробуйте в процесі бесіди сказати щось таке, що запам'ятається і охарактеризує вас як особистість, яка має почуття гумору і вміє відповісти влучно і навіть гостро.
- Після завершення інтерв'ю слід подякувати журналістові за інтерес до вас і вашої фірми та за цікаві запитання.

2. Ділова телефонна розмова. Неформальна бесіда.

Ділова телефонна розмова.

У напруженому житті менеджера спілкування по телефону є незамінною можливістю для швидкого вирішення проблем, оскільки не завжди він має час для зустрічі віч-на-віч. А протягом кількох хвилин, вміло спілкуючись по телефону, можна вирішити майже будь-яке питання.

Як правило, ділова розмова по телефону є обмеженою у часі – 3 - 5 хвилин. Для розмов з незнайомими та малознайомими людьми найбільш зручно телефонувати у робочі дні між 9.30 - 12.30 та з 15.00 - 20.30 годин. В інший час доречно телефонувати лише тоді, коли ця розмова є важливою для

тієї людини, якій дзвонять. Перш ніж телефонувати у важливій справі, особливо до людини, статус якої вищий, а її рішення може мати велике значення, треба спочатку добре обміркувати можливий перебіг майбутньої розмови. Для цього треба уявити собі людину, з якою доведеться розмовляти, і бесіду будувати, враховуючи її особливості. До того ж треба зважити на те, що у цієї людини обмаль часу і не вона є ініціатором розмови.

Є певні етичні вимоги до спілкування по телефону:

- якщо там, куди ви зателефонували, вас не знають, то треба представитися і повідомити, з якого питання відбудеться розмова;
- будьте доброзичливим, тактовним і стриманим, навіть якщо розмова стає вельми неприємною для вас;
- пам'ятайте, що по телефону звучання голосу дещо спотворюється, тому ваша артикуляція повинна бути чіткою, темп мовлення — рівним, тон — спокійним;
- не кладіть несподівано слухавку, навіть якщо розмова є для вас нецікавою, завжди закінчує розмову той, хто телефонує;
- завершуючи розмову, необхідно попроситися.

Використання мобільних телефонів — одне з найскладніших питань ділового етикету. Наявність мобільного зв'язку призвела до того, що особа, яка телефонує, як правило, очікує миттєвого з'єднання з потрібною їй людиною і вирішення своїх проблем. При цьому частіше за все не беруться до уваги час дзвінка, місцезнаходження співрозмовників та тема бесіди. Значна кількість компаній у наші дні очікує, що, дякуючи мобільному зв'язку, їх співробітники за необхідності будуть завжди "під рукою", навіть знаходячись за межами офісу або ж перебуваючи у відпустках.

Не маючи можливості контролювати дії інших, ви можете і повинні дотримуватися правил етикету щодо використання мобільних телефонів.

Загальні правила етикету мобільного зв'язку ще не вироблені і, тим більше, не впроваджені. Але деякі великі оператори в Європі вже розпочали пропагандистські компанії із впровадження базових правил телефонного етикету.

При користуванні мобільним телефоном необхідно дотримуватися етичних норм. Ваш діловий партнер чекає від вас звичної манери спілкування – відповіді на вхідні дзвінки одразу або протягом декількох хвилин. Якщо цього не відбувається, то багато хто може сприйняти це мовчання як образу або зневагу. Телефонуючи, абоненти знають, що ваш телефон має функцію очікування і визначення номера. Тому виникає підозра, що, побачивши на дисплеї номер викликаючого абонента, ви ігноруйте дзвінок і не бажаєте спілкуватися з ним.

Деном Бріодом вироблені 10 золотих правил мобільного етикету:

1. Не дратуйте ближнього балакучістю.
2. "Кукарача" хай не буде дзвінком твоїм.
3. Хай не буде почутим телефон твій в театрі.
4. Не обтяжуй ремінь свій через міру.
5. Хай відсохнуть руки у телефонуючого за рулем.
6. Вуха твої хай не будуть зайняті без необхідності.
7. Не підвищуй голосу свого з телефоном твоїм.
8. Хай не будеш нероздільним з телефоном твоїм.
9. Телефон твій хай не введе в спокусу ближніх твоїх.
10. Хай не буде телефон твій поруч з хлібом твоїм.

Проблеми під час розмови по телефону.

На жаль, ви не можете повністю гарантувати успіх телефонної розмови, багато залежить від вашого співрозмовника. Для того, щоб зробити ваше спілкування максимально ефективним, необхідно знати, як вирішувати проблеми, що можуть виникнути під час телефонної розмови; знати, як поводити себе у тих випадках, коли бесіда по телефону "іде важко".

Приклад.

ПРОБЛЕМА	ЩО РОБИТИ
Лінія роз'єднана	Особа, яка зателефонувала, має передзвонити
Ви зайшли до кабінету колеги і побачили, що він розмовляє по телефону	Тихо вибачтесь і вийдіть
Хтось відволікає вас і намагається перервати вашу розмову по телефону, щоб вирішити інші питання	Вибачтесь перед співрозмовником і скажіть візитеру, що зможете приділити йому увагу пізніше

Ваш колега не відповідає на телефонні дзвінки/повідомлення на автовідповідачі	Будьте поважливі до особи, що телефонує. Знову запишіть повідомлення для колеги. За можливості, допоможіть особі, що телефонує, вирішити її проблему
Хтось не відповідає на ваші дзвінки/повідомлення на автовідповідачі	Зателефонуйте ще раз. Залишіть повідомлення, у якому вкажіть крайній строк
Ви не маєте часу поговорити з особою, яка зателефонувала	Скажіть про це і запропонуйте, що ви передзвоните
Особа, що зателефонувала, роздратована	Дайте можливість заспокоїтися. Максимально мінімізуйте вияв будь-яких емоцій під час розмови з цією людиною. Визначте причину роздратованості. Якщо можна, вирішіть проблему
Особа, що зателефонувала, не може чітко викласти свої думки	Задавайте питання. Підсумуйте сказане, робіть висновки
Хтось наполегливо і без зупину вам дзвонить	Прямо скажіть, що ви не маєте можливості постійно відволікатися від роботи, щоб відповісти на необов'язкові дзвінки. Пообіцяйте передзвонити, якщо вам буде необхідно зв'язатися з цією людиною
Ви почули приватну розмову по телефону	Завжди намагайтеся знайти приватне місце, щоб обговорити персональні проблеми по телефону. Робіть це не у робочий час. Зробіть вигляд, що ви не слухаєте, або відійдіть у сторону, коли хтось обговорює особисті питання

SMALL TALK як неформальна бесіда.

Часто, знайомлячись з людьми, ми відчуваємо незручність, не знаючи, як і з чого почати бесіду. Не дозволяйте своєму інтелекту дрімати: всі здатні підтримувати інтелігентну розмову, тому що у кожного в пам'яті багато цікавих історій, життєвих вражень, цікавих фактів і подій, учасником яких ми були самі або про які чули. Головне - вірно зорієнтуватися і говорити лише те, що доступно всім іншим, а також стежити за реакцією співрозмовників. Адже ідеальне спілкування - це обмін думками. Всім, хто буває в суспільстві, треба вміти добре говорити ... про дрібниці. Не дарма існує думка, що людина, що немає «розмовної дрібниці», схожа на багатія, який не має дрібної монети і тому не може оплачувати дрібні витрати. А чи так це необхідно - вміти вести бесіди про дрібниці? Не тільки «світські леви», а й успішні бізнесмени, досвідчені дипломати знають, що **Small talk (маленька розмова)** - це не тільки можливість встановлення емоційного контакту, психологічного притирання, але і спосіб добути конфіденційну інформацію, яку не роздобути іншим шляхом.

Неформальні бесіди в кулуарах, за обідом, чашкою кави, під час перерв справедливо вважаються зручною можливістю для сторін краще пізнати один одного і вирішити проблеми, які могли б поставити їх у глухий кут за столом переговорів. У ході Small talk ви зможете не тільки з'ясувати рівень професійної підготовки і ерудиції, знання іноземної мови і рівень розуміння проблеми, але і знайти області можливих зіткнень інтересів. Наприклад, в перший день переговорів природно поговорити про враження, яке справило місто, країна, де проходить зустріч, торкнутися пунктів майбутньої культурної програми. У наступні дні можливий обмін думками про відвідування театру, картинної галереї, пам'яток.

По всій імовірності, зайде розмова, що називається, «на злобу дня»: про події, які відбуваються в регіоні в період переговорів. Але при цьому не дозволяйте собі висловлювати негативні судження і проводити порівняння культури, ідеології чи політичної системи вашого партнера. Жарти на ці теми, якими б невинними вони не були, практично завжди відображаються на їх авторі.

Найчастіше темами для small talk є: мистецтво (театр, живопис, кіно), подорожі, нові книги і публікації, хобі, країнознавча інформація.

Small talk - випробувальний тест на дурість, якщо ми торкаємося **заборонених тем**, а відбувається це часто.

Обираючи темою small talk роботу та сферу діяльності людини, явно не варто.

Фінанси, майно - заборонені теми для small talk.

Особисте життя людини - тема дуже делікатна, а тому заборонена. Формальне питання: «як поживає ваша дружина (чоловік)?» цілком доречно і в діловій обстановці, і у світському житті, якщо ви були раніше їй представлені, але питання це тому і формальне, що не передбачає розгорнутої відповіді,

відповідь: «Дякую, добре» цілком повинна вас задовольнити. Якщо ж хтось почне вам скаржитися на свою дружину, то ви з усмішкою скажіть, що якщо йому потрібна дружина, яка завжди добре виглядає, вміє підтримати розмову, цікавиться спортом і політикою, добре співає і при цьому замовкає на першу вимогу, значить йому потрібна не дружина, а телевізор. Жінці, що жаліється на чоловіка, варто нагадати, що чоловік більш охоче бачить у будинку неприбрану постіль і щасливу дружину, ніж зразково заправлене ліжко і незадоволену дружину.

Ніколи ні на що не скаржетеся - репутація скаржника є непродуктивною для спілкування. У суспільстві ви повинні розмовляти тільки про цікаві і приємні речі.

Люди освічені з хорошими манерами ніколи не будуть говорити про справи і політику. Як і політика, релігія - теж заборонена тема.

3. Форми колективного обговорення проблем.

Важливу роль у діловому житті людини відіграє колективне обговорення проблем.

До форм колективного обговорення проблем відносяться:

- збори;
- наради;
- дискусії;
- мозковий штурм;
- теле- та прес- конференції;
- переговори.

Збори.

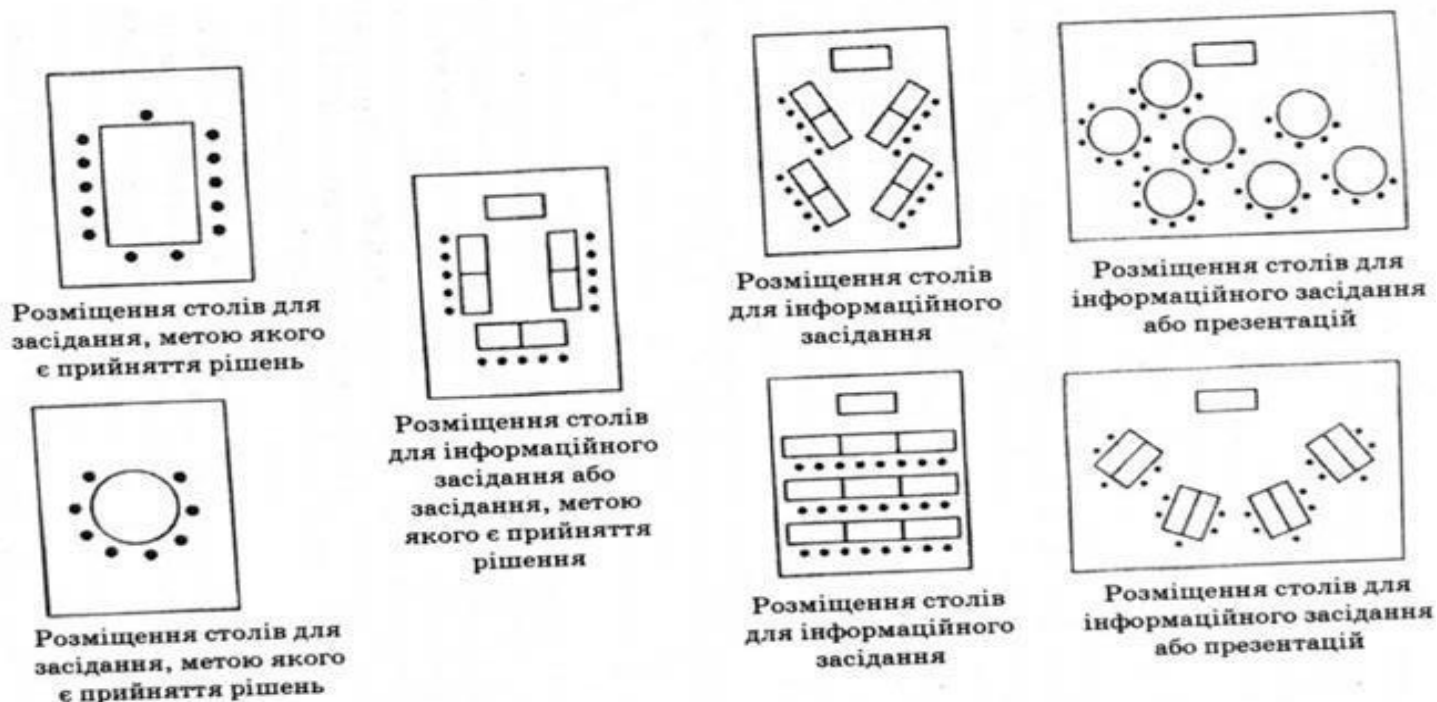
Досить поширеною формою колективного обговорення ділових проблем є збори, що проводяться з метою спільного осмислення певного питання, яке хвилює громадськість. На обговорення збираються люди, яких об'єднує якийсь інтерес (збори акціонерів, партійні збори, збори громадян для висунення кандидата в депутати та ін.). Збори готуються заздалегідь, і чим ретельніше, тим більшим буде ефект від їх проведення.

Як і інші форми спілкування, збори складаються з кількох етапів, жоден з яких не можна ігнорувати:

- підготовка зборів;
- висвітлення проблеми та її обґрунтування;
- обговорення проблеми;
- прийняття рішення.

Звичайно підготовкою до зборів займається робоча група, члени якої найбільше зацікавлені в результаті.

Приклад. Підготовка місця проведення зборів.



Наради.

Проведені опитування свідчать, що менеджери залежно від рівня управління 50-70% свого робочого часу проводять на нарадах.

Наради — один з найефективніших способів обговорення важливих питань і прийняття рішень в усіх сферах виробничого, громадського й політичного життя.

Ділова нарада – найефективніша форма колективного обговорення питань і прийняття рішень.

В цьому виді спілкування поєднуються різні жанри: ораторський монолог (слово ведучого, виступи учасників, доповіді); діалог (обмін інформацією), мозковий штурм, дискусія.

Залежно від задач, які мають бути вирішені на нараді, можна виділити такі типи: інформаційна нарада (обмінятися інформацією, скоординувати дії); нарада-інструктаж; проблемна нарада або “мозковий штурм” (колективний пошук ідей, вирішення проблем); нарада – конференція (навчання, підвищення кваліфікації співробітників).

Оптимальна кількість учасників наради як однієї з колективних форм обговорення — 10-12 осіб. Якщо людей менше, а отже, менше різних поглядів на проблему, то й користі від такої наради буде мало. Якщо кількість учасників перевищує 16-18, то, як правило, не всі зможуть взяти участь в обговоренні. Якщо учасників понад 20, то доцільніше поділити їх на дві групи, вислухати думки всіх, а потім порівняти висновки обох груп.

На жаль, форми колективного обговорення поки що чітко не розмежовуються. У розмовній мові, наприклад, терміни “нарада” та “збори” є синонімами. Однак перший доцільно вживати тоді, коли учасники справді радяться, обмінюються поглядами і спільно доходять певних висновків. Але якщо директор скликає підлеглих для того, щоб проінформувати їх з якогось питання і дати розпорядження про виконання певних завдань і наказів, то присутні лише сприймають готову інформацію. Це вже не нарада в прямому розумінні слова.

Дискусія – це публічний діалог, в процесі якого виявляються і протиставляються різні точки зору, позиції. Метою дискусії є вияв істинної думки, пошук правильного рішення. Дискусія є часто необхідним елементом ділової наради, тому менеджер, що їх проводить, повинен володіти технікою організації і проведення цієї форми спілкування.

Деякі правила ведення дискусії:

- Потрібно чітко розмежовувати питання, які є предметом дискусії і які не слід обговорювати.
- Не допускати перетворення дискусії у з'ясування особистих стосунків.
- Можна переконувати, але не можна принижувати опонентів.
- Зберігати спокій і врівноваженість у спорі.
- Критикувати без роздратування і злості, але й не вибачатися за критику, тому що це не ознака ввічливості, а вияв невпевненості у своїй правоті.
- Програвати і перемагати гідно. При поразці не сердитися, і не бути розгубленим. При перемозі залишатися спокійним і скромним. Давати можливість опонентам “зберегти обличчя”.

Мозковий штурм – це метод колективного розв'язання проблеми, який забезпечується особливими прийомами. Мозковий штурм покликаний знайти якомога більше ідей, за допомогою яких можна вирішити дану проблему. Зasadничим правилом мозкового штурму є відмова від будь-якої критики і оцінки ідей. Зниження рівня критичності, самокритичності у людини відповідно підвищує її впевненість у собі і готовність до творчого пошуку. Група просто висуває ідеї одну за одною, без зупинки для аналізу їхньої цінності, реальності чи нереальності. Під час мозкового штурму люди не повинні боятися виглядати по-дурному, адже мають втілювати найбільш дикі ідеї.

Переговори — це обмін думками, який зазвичай відбувається з певною діловою метою.

Переговори — це особливий різновид людської діяльності, що веде до ефективного залагоджування спорів та розбіжностей з максимальним урахуванням інтересів кожної сторони.

Переговори - це не просто розв'язання проблеми або прийняття рішення, а знаходження загальних умов, які сприяють досягненню мети кожного. Вони проводяться на різних рівнях з різною кількістю учасників. Переговори можуть мати як неофіційний, так і протокольний характер.

Переговори – це метод досягнення угоди шляхом ділового спілкування, коли обидві сторони мають як спільні, так і протилежні інтереси.

Структурні елементи переговорів є такими:

- Докомунікативний етап: збір інформації; аналіз проблеми; визначення мети і задач;
- Комунікативний етап: представлення сторін; викладення проблем і мети; діалог учасників (уточнення, обговорення, узгодження інтересів);
- Посткомунікативний етап: аналіз переговорів.

4. Підготовка та проведення ділових зустрічей. Етикет проведення ділових зустрічей.

Будь-які ділові зустрічі, переговори носять оригінальний характер: кожен раз інший предмет для обговорення, нові умови і учасники.

Всі ділові зустрічі вимагають попередньої організації, дотримання умов, прийнятих в діловому світі, у взаєминах учасників ділового спілкування, дотримання умов бізнес етикету.

Ефективне проведення ділової зустрічі потребує серйозної і ретельної підготовки.

Особливо ретельною повинна бути підготовка до зустрічі з іноземцями. Потрібно передбачити всі елементи програми їх перебування: порядок зустрічі, персональний склад учасників, участь представників преси, обмін сувенірами, вітальні промови, розміщення у готелі, ділова частина, культурна програма, неофіційні прийоми, проводи.

Протокольний прийом делегацій - це окремий аспект етикету в діловій сфері, що включає рекомендації з приводу зустрічі, розміщення учасників, а також їх знайомства з представниками приймаючої сторони; інформація про те, як вести себе в ході ділової зустрічі або банкету, як вручати ділові сувеніри та квіти, як провести презентацію компанії та продукту. Якщо ви плануєте зустріч з іноземною делегацією, крім загальноприйнятих ділових правил, візьміть на озброєння знання про особливості національного етикету.

Протоколом передбачаються такі основні моменти домовленості:

- предмет ділової зустрічі;
- місце проведення;
- часові межі;
- склад делегації;
- матеріали для обговорення та підсумкові документи.

Предмет ділової зустрічі. Предметом ділової зустрічі є питання, проблеми, які потрібно розглянути під час зустрічі. Окрім зустрічей з метою вирішення ділових проблем проводяться також протокольні зустрічі, які ще називають “візитами ввічливості”, оскільки вони проводяться з метою особистого знайомства або виявлення уваги до партнера з певного приводу.

Відповідно до загальноприйнятої практики, перш ніж почати ділову частину свого візиту, почесний гість (голова прибулої делегації) наносить візит ввічливості приймаючій стороні. Цей візит є ніби відповіддю на зустріч гостя під час його приїзду. Необхідність у протокольному візиті пояснюється тим, що голови делегацій повинні ще раз уточнити програму перебування, внести певні корективи в неї, якщо це необхідно. Остаточне право вибору конкретного часу і місця візиту залишається за гостями. Зазвичай, такі зустрічі відбуваються у приміщенні приймаючої сторони.

Оскільки протокольний візит триває 20 – 30 хвилин, то вже через 5 – 7 хвилин може бути подане чаювання: чай, кава, фрукти, цукерки, печиво і т.д. Спиртні напої не подаються. Ініціативу ведення бесіди бере на себе приймаюча сторона. Ініціатива закінчення візиту належить гостям. Знаком закінчення аудієнції може послужити і довга пауза в бесіді. Після закінчення візиту приймаюча сторона проводить гостей по коридору до ліфта чи сходового майданчика. Наступна зустріч відбувається вже за столом переговорів.

Місце проведення ділової зустрічі. Місце проведення зустрічі має важливе значення для сторін переговорного процесу, адже може стати важливим аспектом ефективності зустрічі для однієї або всіх сторін переговорів. Існують такі варіанти вибору місця проведення ділових зустрічей: на своїй території, на території партнера, на нейтральній території та за допомогою засобів комунікації (дистанційно).

Ділові зустрічі можна проводити як у вашому офісі, так і у бізнес-партнерів - у кожного варіанту є свої переваги і недоліки. На власній території ви будете почувати себе більш вільно і спокійно - це немов грати на рідному стадіоні в спорті. Разом з тим, в цьому випадку вам доведеться подбати про організацію заходу. Що стосується чужій території, то тут ви ризикуєте випробувати психологічний дискомфорт. Якщо компанії є постійними партнерами і регулярно проводять ділові зустрічі, то можна використовувати принцип черговості: сьогодні - ми до вас, а завтра - ви до нас. В окремих випадках переговори бажано проводити на нейтральній території. Зокрема, це доцільно, коли: відносини між партнерами дуже натягнуті, і жоден з них не хоче поступитися іншому в таку перевагу, як рідне поле; планована зустріч є суворо конфіденційною, а в офісах обох партнерів не передбачено будь-які технічні засоби захисту інформації; необхідно забезпечити максимальну рівність сторін на переговорах.

Часові межі. Важливим кроком до успіху ділової зустрічі є правильний вибір часу і дня тижня. Потрібно враховувати обставини ділового життя, ділові звички партнерів, години їх оптимальної

працездатності. Так, деяким людям краще працюється зранку, їх називають “жайворонками”, іншим увечері – це “сови”, проміжний тип називають “голубами”. За дослідженнями вчених “сови” становлять приблизно 33%, “жайворонки” – 17%, а “голуби” – 50% від загальної кількості людей.

Склад делегації. Переговори між двома представниками проводяться дуже рідко. Тому елементом протоколу ділової зустрічі є обумовлення складу її учасників. До складу делегації входять: безпосередні учасники переговорів; компетентні консультанти (експерти); допоміжний персонал (перекладачі, стенографісти, водії, секретарі та ін.).

В основі домовленості повинен бути принцип рівної чисельності делегацій з обох сторін. Більш чисельна делегація має психологічну перевагу. В силу певних обставин може бути відхилення від принципу паритетності, але при умові, якщо ви переконаєте у цьому партнерів. Переговори тим ефективніші, чим менша кількість їх учасників. Тому, якщо необхідно якомога швидше їх провести, треба зменшити чисельний склад сторін, тим більше, що нерідко збільшення кількості учасників переговорів призводить до непорозумінь. Списки учасників переговорів, з зазначенням прізвища, імені та по батькові, місця роботи і посади учасника, заносяться до протоколу. Обмін протокольними списками, як правило, відбувається до початку зустрічі. Якщо ж списки завчасно не складені, то для володіння інформацією про учасників зустрічі сторони обмінюються візитними картками.

Окрім чисельності обумовлюється також і рівень учасників зустрічі. Рівень представництва повинен бути приблизно однаковим. Підбір складу і рівня учасників переговорів залежить від того, яке значення надають зустрічі її учасники, від характеру угоди і національних особливостей учасників переговорів. Так, китайські делегації на переговорах вирізняються чисельністю, а американці віддають перевагу невеликим групам. Підвищує імідж делегації наявність в її складі представника іншої статі.

Матеріали для обговорення. Майбутня зустріч чи переговори передбачають завчасну підготовку матеріалів. Існують відповідні категорії документів, які обговорюються у ході ділових відносин:

- документи, які відображають позицію учасників зустрічі з широкого кола питань і, як правило, містять рекомендації щодо питань, які будуть розглядатися;
- проекти різних угод, протоколів, договорів, які пропонуються як основа для переговорів;
- проекти резолюцій чи угод про наміри.

Приклад.

Ділова зустріч на своїй території.

При підготовці до ділової зустрічі на своїй території потрібно передбачити такі основні моменти: підготовка приміщення; зустріч делегації; привітання; розміщення учасників зустрічі; офіційна мова.

Підготовка приміщення. При підготовці приміщення до ділової зустрічі (переговорів) фахівці з наукової організації праці радять дотримуватися таких основних вимог: чистота, порядок, провітреність, відсутність шуму, сприятлива для обох сторін температура приміщення, комфортне освітлення.

Важливим елементом “комфортного стану” учасників зустрічі є відповідно підібрана колірна гамма приміщення. Так, синій колір заважає почувати себе невимушено, темно-коричневий і сірий можуть викликати неспокій, депресію, а червоний – збудження і тривогу. Надмір білого кольору стомлює очі й може викликати роздратування. Найбільш придатний для зустрічей – це світло-блакитний колір приміщення. Інтер’єр приміщення для переговорів значно поліпшиться при наявності вазонів з квітами. До естетичного задоволення й зняття напруги приводить наявність в приміщенні куточків живої природи.

Важливим елементом підготовки приміщення до ділової зустрічі є обладнання столів.

Психологічний аспект впливу на учасників зустрічі може носити форма стола. Так, на думку австралійця Алана Піза, квадратний стіл не схиляє до довіри і сприяє створенню атмосфери змагання. Така форма стола придатна для проведення коротких ділових переговорів. Переговори за круглим столом передбачають неформальний характер зустрічі та вільний обмін думками. Невеличкий журнальний столик допомагає дружній бесіді та слугує проведенню візитів ввічливості. На столах розкладаються для кожного учасника блокноти, авторучки, олівці, проспекти. Стільці чи крісла мають бути зручними і в достатній кількості. Вздовж столу для переговорів заведено розставляти групами пляшки з мінеральною водою та чистими склянками.

Бажано потурбуватися про каву або чай. Для цього необхідно передбачити на столах для переговорів самовар, кілька гарних сервізів, чай, каву, печиво, фрукти, тістечка чи кондитерські вироби.

Якщо ви поставили на стіл попільничку, це є сигналом, що палити можна, але перш ніж запалити, запитайте дозволу у присутніх осіб. Якщо ж палити не можна, має бути підготовлене приміщення для паління під час перерви.

Підготовкою приміщень для ділових зустрічей звичайно займаються або спеціально наймані працівники фірми, або запрошені спеціалісти.

Зустріч делегації. Важливим елементом ділового протоколу є організація зустрічі делегації. В першу чергу, необхідно правильно визначити рівень зустрічаючих. Зустрічати повинен той, хто запрошував, підписував лист із запрошенням, але як виняток – один з його заступників.

При зустрічі делегації, особливо зарубіжної, необхідно дотримуватися певних протокольних правил.

- Ранг та посада зустрічаючого голови делегації повинні відповідати рангу і посаді приїжджаючого голови делегації.
- Для зустрічі, зазвичай, прибуває голова приймаючої делегації в супроводі 2–3-х осіб.
- Якщо гість приїжджає разом із дружиною, то голова приймаючої делегації зустрічає його також зі своєю дружиною.
- Першим відрекомендується голова, який приймає делегацію, і якщо з ним на зустріч приїхала його дружина, то він відрекомендує її гостям.
- Другим відрекомендується гість – голова іноземної фірми, який відрекомендує також і свою дружину.
- Голова приймаючої делегації потім відрекомендує своїх співробітників – членів делегації, які приїхали зустрічати гостей, за рангами. Якщо серед зустрічаючих є жінки, то їх відрекомендують у першу чергу. Якщо жінок небагато, то їх рекомендують за рангами, а потім чоловіків – також за рангами.
- Керівник делегації, що приїхала, після цього у такий же спосіб відрекомендує членів своєї делегації.

Зустрічаючи делегацію в аеропорту або на вокзалі, голова приймаючої сторони повинен вручити квіти всім жінкам – учасникам делегації чи прибулим разом із членами делегації. При зустрічі і проводах в аеропорту чи на вокзалі слід підносити квіти, загорнені в целофан (чоловікам квіти не дарують, за винятком ювілейних дат).

Зустріч делегації неминуче пов'язана із розміщенням в автомашинах. Знання правил посадки відповідно до міжнародної протокольної практики необхідне кожному членові делегації. Їх повинен знати і водій, і перекладач, і керівник делегації, і його дружина.

3	1
В	2

- 1 – почесний пасажир.
- 2 – керівник зустрічаючої сторони.
- 3 – перекладач
- В – водій

Замовляючи місця в готелі для гостей, треба заздалегідь поцікавитися, скільки очікується чоловіків, скільки жінок і чи є серед них подружні пари. Необхідно також завчасно вирішити питання про те, хто буде платити за проживання — сторона, що запрошує, чи самі гості. Це стосується і придбання квитків у розважальні заклади, якщо в готелі існує цей вид послуг.

Представники приймаючої організації після зустрічі в аеропорту або на вокзалі іноземної або іногородньої делегації відвозять її членів до готелю або до спеціально відведеного приміщення. Гостей заводять до готелю або спеціального приміщення, сприяють у вирішенні можливих проблем з оформленням документів, влаштуванням у номері. Проблематичним є проводити гостей до їхніх кімнат, заходити в кімнату. Виявом особливої поваги є поцікавитись, наскільки зручна кімната, умови проживання в ній. Разом з тим вихованого гостя це спонукає запросити супроводжуючих на чашку кави, в той час як він дещо втопився з дороги.

Лінію поведінки зустрічаючих визначає ситуація. Якщо це зручно, то, можливо, краще залишити гостей у вестибюлі, домовившись з ними про візит ввічливості. Завчасно потурбуйтеся про те, щоб прибулих привітно зустріли біля входу, супроводили до приймальної, запропонували зняти верхній одяг. У приймальній надайте можливість членам делегації розташуватися «як вдома», випити чашку чаю чи кави. І може статися так, що саме під час цієї розмови буде вирішена доля подальших ділових відносин.

Після знайомства будь-яка ділова зустріч починається з неформальної бесіди (Small Talk), розмови про щось абстрактне. Така бесіда дозволяє зняти напругу і зменшити культурний бар'єр, встановити емоційний контакт, особливо на зустрічах з іноземцями. У пам'яті кожного з нас багато, як

підкреслює відомий фахівець з етики бізнесу Г. Монахов, цікавих історій, фактів, знаменних подій, розповідь про які може зацікавити співбесідника.

Привітання. Важливою проблемою в ситуації вітання є те, хто має вітатися першим. Деякі люди надають цьому винятково великого значення й оцінюють інших людей за тим, чи ті вітаються першими, чи чекають, що привітаються з ними.

За усталеним звичаєм першим вітається чоловік із жінкою, молодий – із старшим, підлеглий – з начальником. Молода жінка перша вклоняється літньому чоловікові.

У різних країнах існують неоднакові традиції вітання і вони не завжди збігаються з нормами, узвичаєними в нашому суспільстві. Наприклад, в Англії жінка, щоб “уповноважити” чоловіка вклонитися їй, зазвичай вітається з ним першою.

Щодо вітання є дуже розумне правило: першим вітається той, хто краще вихований. І якщо люди добре виховані, то здебільшого вітаються одночасно. Проте, навіть знаючи це правило, багато хто його не дотримується, “шанує свою гідність”. Насправді ж гідність людини, яка привіталася першою, не тільки нічого не втрачає, а, навпаки, виграє. Але все-таки першими мають вітатися, як уже сказано, молодші зі старшими, чоловіки з жінками, соціально нижчі з соціально вищими.

Незалежно від віку, статі, посади першим вітається той, хто проходить повз когось або переганяє його. І звичайно, той, хто підходить до гурту, чи заходить у приміщення тощо. У вітальні спочатку вітаються з господинею, потім із господарем, а тоді з рештою присутніх, не обминаючи й дітей.

У випадку, коли зустрічаються пари, то спочатку вітаються жінки з жінками, тоді жінки з чоловіками і насамкінець чоловіки між собою.

Як правило, акт вітання – короткотривалий. Короткими є і вітальні формулювання. Тому в ситуації вітання важливого значення набувають фонетичні складники мовлення: сила голосу, тон, тембр, темп, а також невербальні знаки: погляд, вираз обличчя, поза та ін. Наприклад, вітальна репліка, вимовлена тихо, “під ніс” і без зорового контакту, може бути не зауважена або витлумачена як вияв негативного ставлення до адресата. По-різному сприймаються вітальні фрази в поспішному й повільному темпі, з м’яким, несмілим, пригніченим чи злим тембром, з насупленим, іронічним, меланхолійним поглядом, з радісною, удаваною, єхидною посмішкою і т. ін.

Словесні вітання зазвичай супроводжуються невербальними знаками з такою ж (вітальною) семантикою: жінки – плавним нахилом голови, чоловіки – легким схилянням верхньої частини тулуба і (або) голови, молоді люди – такими ж, але трохи нижчими поклонами.

Тим, хто вітається, дуже пасує, зазвичай, привітна усмішка. Поклоном із усмішкою можна привітатись і без слів, але тільки з дуже близькими знайомими, друзями. Те ж стосується вітання піднесеною вгору рукою, стисканням власних рук тощо.

Вітаючись з тим, хто стоїть або проходить у зустрічному напрямку, належить повернути голову в його бік і вклонитися. Коли ваш супутник з кимсь вітається, то і вам потрібно це зробити. Так само потрібно відповісти поклоном і тому, хто привітався з вашим супутником. Це правило зобов’язує тільки чоловіків. Жінка відповідає на вітання з її супутником незнайомої їй особи лише тоді, коли воно виразно стосувалося цієї жінки.

Розміщення учасників зустрічі. План розміщення учасників ділової зустрічі повинен бути заздалегідь продуманий, обумовлений і погоджений секретарями обох сторін.

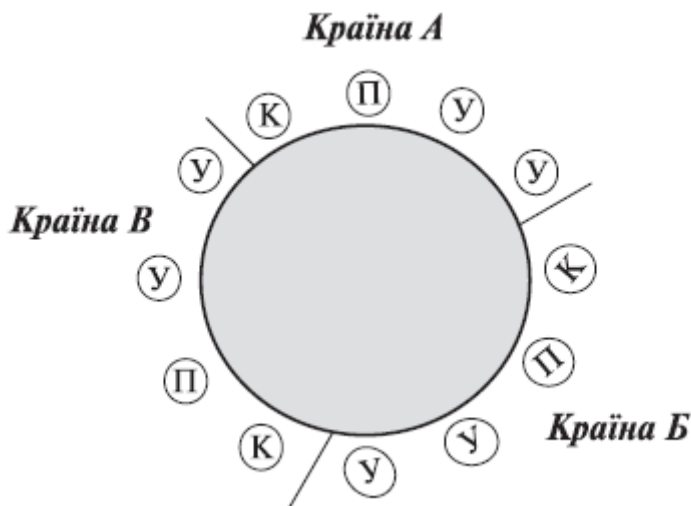
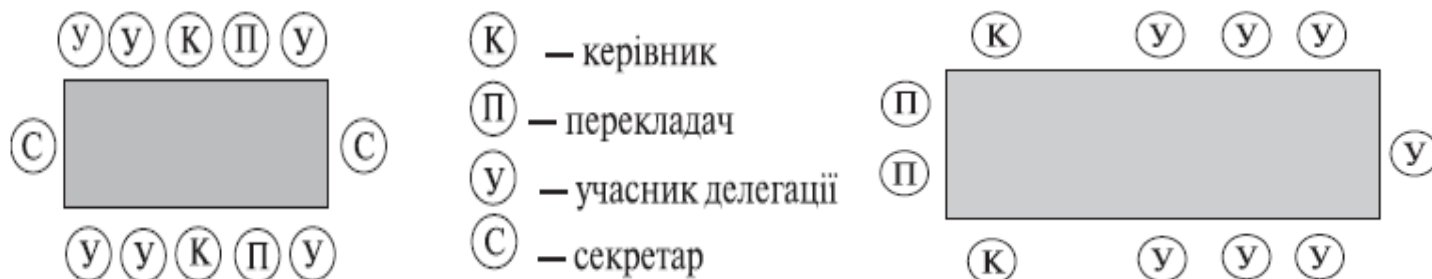
Звичайно гості заходять до кабінету, господар встає (не зустрічає біля дверей) зі свого стільця і підходить до місця, де розташувалися його співробітники, вони разом вітають прибулих. Після обміну привітаннями і знайомства господар вказує членам прибулої делегації місце за столом переговорів.

Може бути кілька варіантів розміщення учасників за столом.

Перший. Керівники обох делегацій сідають в центрі столу один проти одного (для них ставлять стільці з високими бильцями). Ліворуч від перших осіб сідають перекладачі, праворуч – решта учасників переговорів. Секретарі розташовуються також один проти одного.

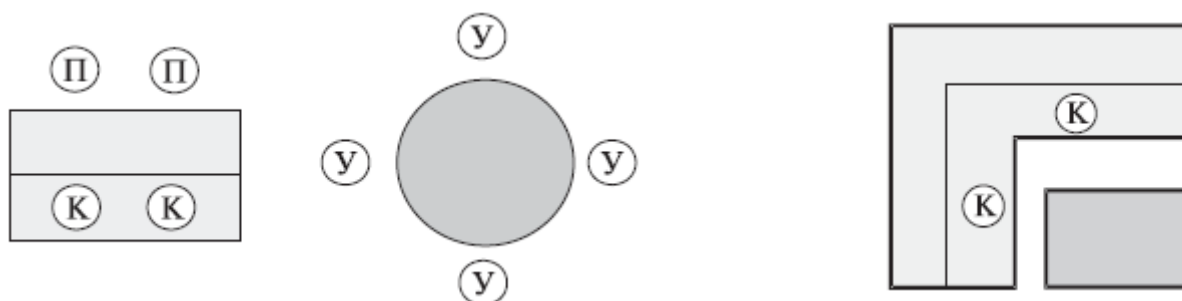
Другий. Керівники делегацій сідають наприкінці довгого столу також один проти одного. Перекладач сідає з одного боку, а секретар – з іншого. Місця, відведені іншим учасникам переговорів, можуть позначатися картками, на яких вказано прізвище та ім’я учасника, а також назва фірми, яку він представляє. У такому випадку проблема розміщення зникне. Гостей із суто психологічних причин краще садовити обличчям до дверей, при розміщенні навпроти вікон вони можуть відволікатися від теми переговорів: заважатиме сонячне світло, відвертатиме увагу непоказний пейзаж тощо. Один бік зали доцільно залишити вільним для зручності розповсюдження документів або проходу учасників.

Третій. Під час проведення багатосторонніх переговорів учасники делегацій розміщуються навколо столу в алфавітному порядку найменування країни (за годинниковою стрілкою).



Якщо зустріч непротокольного характеру, перші керівники сідають на дивані, а за ними розміщуються перекладачі. Учасники делегації розташовуються навколо невеликого круглого столу. Якщо зустріч більш розкута, члени делегації також розміщуються поруч.

При зустрічі віч-на-віч можна також сідати під кутом. Встановлено, що за інших рівних можливостей конфлікти при такому розташуванні виникають рідко. Чим менше кут, тим легше домовитися сторонам.



Якщо хочете підкреслити повагу до партнера, то краще сідати зліва від нього (голову наліво повертати зручніше).

Переговори, як правило, ведуть керівники делегацій. Учасники делегацій вступають в розмову лише на прохання керівника. Якщо хтось з членів делегації хоче щось роз'яснити, то просить його дозволу. Відступ від цього правила ускладнює переговорний процес.

На переговорах можна застосовувати лише зрозумілі обом сторонам жести. Інші невербальні засоби можуть розглядатись як "нечесна гра".

Вся атмосфера в ході ділових переговорів повинна сприяти спокійній бесіді, щоб партнери могли спілкуватися без перешкод і не відволікатись. Іноді доцільно на вхідні двері повісити табличку "Не входить, ідуть переговори".

Офіційна мова. Питання про офіційну мову переговорів не виникає, коли партнери можуть говорити однією мовою. Якщо ж сторони представляють різномовні держави, питання про офіційну мову переговорів треба вирішувати завчасно.

Сьогодні англійська мова внаслідок її великого поширення визнається мовою міжнародного бізнесу. При виборі офіційної мови ведення переговорів не потрібно обирати мову, якою не достатньо володієте.