
Тема:

**«Навыки эффективного общения:
совещания, презентации, переговоры,
деловая переписка»**



MBA Start
Бизнес-образование
без границ

Конспект видеолекции

Оглавление

Раздел 1. Коммерческая презентация.....	4
Введение	4
1.1. Формулирование цели презентации	4
1.2. Учет особенностей аудитории и времени.....	5
1.3. Подготовка презентации.....	6
1.4. Первые минуты выступления – формирование первого впечатления	7
1.5. Каналы получения информации.....	8
1.6. Четыре этапа коммерческой презентации.....	9
1.7. Приемы привлечения внимания аудитории	10
1.8. Приемы обработки возражений	11
1.9. Завершение презентации	12
Раздел 2. Деловые переговоры	12
Введение	12
2.1. Постановка цели переговоров.....	13
2.2. Подготовка к переговорам	14
2.3. Личные качества успешного переговорщика.....	15
2.4. Качества, препятствующие успешности переговоров.....	16
2.5. Особенности восприятия партнеров по общению.....	16
2.6. Выбор стратегии переговоров.....	17
2.7. Роли, которые участники переговоров играют в переговорном процессе.....	18
2.8. Правила конструктивного общения на переговорах	19
2.9. Модель работы с возражениями.....	20
2.10. Основные правила завершения переговоров	20
Раздел 3. Деловая переписка	21
Введение	21
3.1. Виды бизнес-коммуникаций.....	22
3.2. Формы деловой переписки	22
3.3. Стандарты оформления делового письма	23
3.4. Общие требования к деловому письму	24
Раздел 4. Проведение совещания.....	25

Введение	25
4.1. Структура совещания	26
4.2. Задачи, решаемые в ходе совещания	26
4.3. Цели совещания.....	27
4.4. Формальный процесс, на основе которого построено совещание	28
4.5. Тип коммуникаций между участниками совещания	29
4.6. Роли участников совещания.....	29
4.7. Результат совещания	31
4.8. Эффективное совещание: принципы проведения	31
4.9. Этапы проведения эффективного совещания	32
4.10. Рекомендации руководителю по проведению эффективного совещания.....	34
4.11. Рекомендации участнику совещания	36
Глоссарий.....	38
Список рекомендуемой литературы	40

Раздел 1. Коммерческая презентация

Введение

Данный курс посвящен тому, как построить, подготовить и эффективно провести переговоры и коммерческую презентацию Ваших товаров или услуг, организовать совещание и грамотно оформить деловую переписку.

Задачи изучения курса:

1. познакомиться с правилами подготовки и проведения коммерческой презентации, переговоров и рабочих совещаний;
2. рассмотреть основные аспекты презентационного процесса: установление контакта с аудиторией; разворачивание во времени процесса презентации, управление вниманием слушателей, ответы на вопросы и аргументация;
3. познакомиться с правилами ведения деловой переписки и оформлением деловых писем.

Любая презентация является событием, смысл которого — привнести что-то новое в жизнь слушателей, стать катализатором изменений в мыслях и действиях людей, составляющих аудиторию.

Презентация не может быть вещью в себе, это инструмент по изменению ситуации.

1.1. Формулирование цели презентации

Поскольку предметом нашего рассмотрения является коммерческая презентация, смысл и цель такой презентации — создать наилучшие условия для реализации намерений той группы интересов, которую представляет презентатор.

В деловом мире самым твердым основанием является экономическая целесообразность, и в этом смысле наша презентация также должна отвечать основным критериям цели, поставленной перед ней.

Цель презентации легко сформулировать, следуя нескольким правилам.

1. **Запланируйте конкретный результат.** То есть чего именно Вы хотели бы добиться по итогам этой презентации. Что должно быть совершено аудиторией, какое решение принято, какой документ одобрен, какие средства выделены?
2. **Свяжите его с решением основной задачи.** Результат презентации не имеет ценность сам по себе — ведь смысл любого действия лежит за его пределами. Определите для себя, куда будет встроен результат презентации, как Вы используете этот добытый Вами плод, частью какого решения более высокого уровня является достигнутая цель презентации?

3. **Предусмотрите интересы аудитории.** Ваши интересы Вам ясны и понятны — это замечательно, потому что даже такого рода ясность нечастое явление. Однако для гарантии успеха Вы должны понять и почувствовать, в чем состоит интерес Вашей аудитории. Важно встать на их позицию, чтобы ощутить, какова будет их мотивация для принятия нужного Вам решения.
4. **Обязательно запишите цель презентации.** Фиксация цели в письменном виде — не прихоть и не формальность. Это овеществление Вашего намерения: записано пером — не вырубить топором. Такого рода устойчивость в ракурсе Вашей цели Вам не один, и не два раза понадобится во время презентации.

Любая презентация сочетает в себе элементы информирования и влияния. Баланс этих двух составляющих выбирается согласно цели презентации.

Если Вам важно только донести до аудитории информацию, и Вы не ставите своей целью побудить их к немедленному действию, в Вашей презентации будет преобладать информационная составляющая. Презентация такого рода напоминает сводку погоды по радио.

В случае, когда Вы страстно желаете, чтобы аудитория приняла Вашу точку зрения и в эмоциях последовала за Вами, презентация будет насыщена элементами убеждающего воздействия. Такое выступление будет похоже на предвыборный спич очередного кандидата.

Другая ситуация — Вы проводите презентацию-продажу какого-либо товара, в этом случае оптимальным будет насыщение презентации как информационными компонентами, так и убеждающими.

И, наконец, рабочее совещание проектной группы будет иметь своей основной целью детальное информирование друг друга о ходе дел в проекте, и минимальный уровень убеждения и влияния.

На что будет сделан акцент в Вашей презентации — подскажет верная формулировка цели.

1.2. Учет особенностей аудитории и времени

*Готовить презентацию,
не принимая в расчет аудиторию — это все равно,
что писать любовное письмо, никому его не адресуя.*

Кен Хэмер, AT&T

Обдумывая будущую презентацию, Вы невольно представляете себе лица Ваших слушателей... Кто они? Кто в зале? Для кого Вы готовите эти слова? Будут ли они услышаны именно этими людьми? Ведь не секрет, что восприятие и реакция на одни и те

же слова и действия у разных категорий слушателей могут быть диаметрально противоположными.

Проанализируйте предварительную информацию: кто будет в Вашем зале? Какого возраста и пола Ваши слушатели? К какой социальной группе они принадлежат? Какова сфера их интересов? Какие выгоды преследует большинство из них? Каково будет их эмоциональное состояние на момент презентации? Если Вам предстоит выступить перед коллективом футбольных болельщиков сразу после матча, позаботьтесь подготовиться, по крайней мере, к двум вариантам выступления — на случай выигрыша их команды, и на другой случай...

Установлено, что в вечернее и ночное время у человека повышается эмоциональность, и лучше работает восприятие образное, метафорическое, основанное на обращении к чувствам. В связи с этим считается правильным выступать в вечернее время перед аудиториями, состоящими из детей, молодежи, женщин, пожилых людей. И в это время лучше всего использовать убеждающие компоненты, эмоциональные доводы. В утреннее и дневное время усиленно работает логическое мышление и восприятие цифр, фактов, аргументов. Утро и день — лучшее время для презентаций перед мужскими коллективами, людьми рационального склада, средних лет, привыкших мыслить логически, с опорой на факты и точные данные.

Планируя презентацию и имея сведения о составе аудитории, выберите оптимальное время!

1.3. Подготовка презентации

Приступая к подготовке презентации, выделите для себя три шага в этой работе:

- 1) написание сценария;
- 2) разработка композиционного плана;
- 3) составление плана по времени.

Представьте себя продюсером картины, сценаристом, режиссером и оператором видеомонтажа в одном лице. Продюсер — это заказчик, он осуществляет супервизию и контроль качества. Сценарист, режиссер и оператор монтажа — это рабочие роли, которые Вы играете, последовательно проходя три этапа подготовки к презентации.

Итак, шаг первый: написание сценария

Сценарий — это лексический каркас Вашей презентации. Запишите те слова, которые обязательно должна услышать Ваша аудитория. Запишите ключевые фразы, которые подчеркнут основную мысль Вашего выступления. Запишите сравнения, метафоры, цитаты и анекдоты, которые Вы при случае используете в процессе выступления. Запишите те термины и специальные слова, употребление которых будет уместно перед

данной аудиторией, в силу их принадлежности к определенной социальной группе или профессиональному сообществу. Весь этот пока еще неоформленный лексический массив — костяк, скелет презентации, который еще предстоит облечь в плоть эмоций и чувств.

Шаг второй: построение плана композиции

Многие природные явления, произведения искусства и даже технологические процессы построены по древнему естественному закону: закону композиции. Согласно ему, любой процесс начинается не сразу, а постепенно, с нарастанием интенсивности. Книга открывается прологом, за ним идет основная часть, увенчанная кульминацией, и затем следует эпилог. Человек рождается, переживает период детства и юности, затем наступает зрелость — пора главных свершений жизни, после чего приходит старость. В презентации также есть эти естественные и закономерные этапы: вступление, основная часть с кульминацией, и завершение. Ваша роль теперь — режиссер. Вы должны распределить, в какой момент и что именно Вы будете говорить — какие слова и мысли прозвучат во вступительной части, какую картину Вы развернете перед воображением слушателей в основной блоке, какой логический акцент или какой эмоциональный удар приготовите на кульминацию, и что скажете аудитории в заключение, чем завершите Вашу презентацию.

Третий шаг: составление плана по времени Ваших действий во время презентации

Для разработки тайминга потребуется лист в клеточку или электронная таблица. Общие рекомендации: на вступление отведите 20% от общего времени презентации, на основную часть 65%, на кульминационный момент 5%, и на завершение презентации уделите 10% от ее общего времени. При этом придерживайтесь нескольких простых правил, помогающих владеть вниманием аудитории: говорите не более 20 минут по одной тематике, сосредоточивайте внимание аудитории на одном логическом блоке не более 6 минут, меняйте слайды примерно каждые три минуты. Соблюдение этих правил 20 — 6 — 3 поможет держать фокус внимания аудитории на предмете презентации.

1.4. Первые минуты выступления – формирование первого впечатления

Особое внимание стоит обратить на первые секунды Вашего появления перед аудиторией. Как при встрече двух незнакомых людей происходит моментальное взаимное считывание огромного количества информации друг о друге, так же и аудитория за несколько секунд, в течение которых она видит появление выступающего, составляет свое первое впечатление о нем. И у Вас есть только один шанс произвести благоприятное первое впечатление, другого не будет.

- Как добиться нужного результата?
- Обращать внимание на мелочи.

Ваш выход на сцену, процесс выхода из-за стола совещаний и перемещение на позицию для выступления, любые первые движения в поле зрения слушателей сразу и явно характеризуют Вас по тому, как Вы двигаетесь. Для Вас важно, чтобы аудитория воспринимала Вас как энергичного, целеустремленного человека, обладающего энергией и способного увлечь аудиторию. Это диктует характер движений — они должны быть четкими, энергичными, законченными.

Выйдя на позицию выступления, не торопитесь сразу начинать говорить... Возьмите небольшую паузу, в течение 3-5 секунд посмотрите на аудиторию, встречайтесь глазами с теми, кто на Вас смотрит, ответьте движением бровей и легкой улыбкой тем, кто смотрит доброжелательно, легким кивком поздоровайтесь с теми, кого узнали. Важно, чтобы как можно больше людей в зале почувствовали Ваше личное отношение к ним. Важно, чтобы появились первые нити человеческого контакта, общения между Вами и аудиторией.

Следом за этим произнесите слова приветствия, представьтесь, назовите цель и задачи презентации, дайте информацию о регламенте и временных рамках презентации. По большому счету неважно, какими именно будут Ваши первые слова, потому что в эти секунды Вас оценивают не по смыслу слов, а по Вашим голосовым характеристикам. Модуляции голоса, его тембр, громкость, интонационная окраска также являются источником информации о Вас как о человеке. Кроме того, начав говорить, Вы уже начали прорабатывать ситуацию, вносить в нее большую определенность, чем было до Вашего появления. Вы берете в свои руки нити управления презентацией, принимаете на себя роль хозяина ситуации.

Закрепить эту ролевую структуру стоит, предложив аудитории выполнить какое-либо простое действие. Например, попросить поднять руки тех, кто сегодня приехал на презентацию на машине. Или предложить пересесть поближе тех, кто занял места на "камчатке". Решить по ситуации, какое действие Вы предложите выполнить аудитории, главное, чтобы это предложение прозвучало максимально доброжелательно и само действие не требовало чрезмерных усилий.

1.5. Каналы получения информации

Еще на этапе подготовки следует помнить, что:

- среди компонентов первого впечатления визуальный канал занимает первое место — 55% информации мы получаем именно через глаза. "По одежке встречают", так что будьте близки к безупречности в отношении внешнего вида. Чистая опрятная одежда, чистая обувь, рубашка и галстук в тон, ухоженные руки, кожа лица и прическа — все эти мелочи складываются в общую картину благоприятного впечатления, которое становится основой восприятия всей презентации;
- 38% информации при первой встрече мы получаем через аудиальный канал — мы слышим тон голоса, тембр, темп речи, оцениваем дикцию и интонации говорящего;

- и лишь затем мы обращаем внимание на смысл произносимого — 7% в массиве информации первого впечатления составляет информация вербального характера.

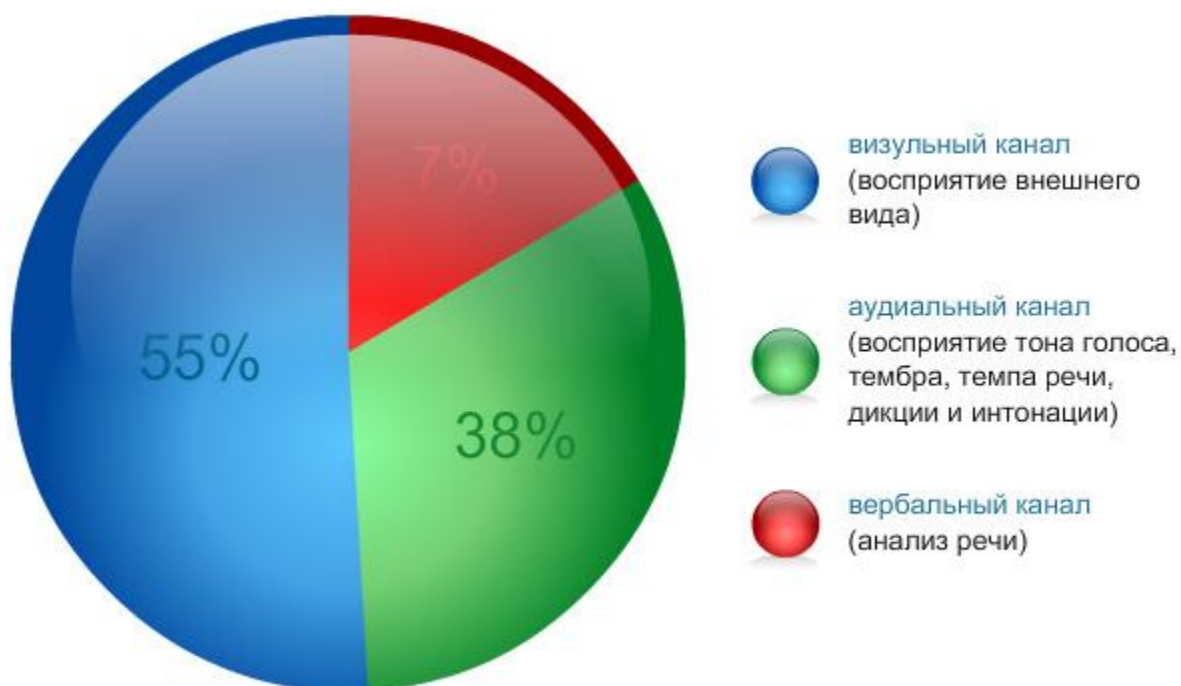


Рис.1. Каналы получения информации

Помните об этом распределении, и заполняйте все каналы восприятия — визуальный, аудиальный и вербальный — той информацией о себе, которая будет работать на достижение Вашей цели.

1.6. Четыре этапа коммерческой презентации

*Не бывает глупых слушателей.
Если кто-то чего-то не понимает, значит,
вы не смогли это до него донести.*

Харви Голуб, American Express

Процесс презентации разворачивается во времени и по закону композиции, при этом есть еще одна структура, включение которой в ткань презентации позволит обеспечить успех.

Модель коммерческой презентации включает в себя четыре последовательных этапа, каждый из которых имеет определенную задачу:

- 1) привлечь внимание;
- 2) вызвать интерес;
- 3) пробудить желание;

4) побудить к действию.

На первом этапе (и он может совпадать с вводной частью презентации) мы делаем все необходимое, чтобы замкнуть на себе фокус внимания аудитории. Затем мы говорим о предмете презентации так, чтобы слушатели ощутили живой интерес к тому, о чем мы говорим. Здесь нам и понадобятся те ключевые слова и фразы, которые мы заготовили на этапе проектирования лексической структуры презентации. После этого мы стремимся пробудить у аудитории желание, актуализируем их мотивацию, направляя энергию желания в нужную нам сторону — купить, вступить в партию, проголосовать и т.д. Чтобы гарантировать, что энергия мотивации пойдет по нужному руслу, мы формулируем призыв — побуждение к действию, точно определяя, какие действия будут желательны. Разумеется, это должны быть именно те действия, которые выгодны Вам и той группе интересов, которую Вы представляете.

1.7. Приемы привлечения внимания аудитории

Как привлечь внимание в самом начале презентации?

Несколько простых приемов

1. **Выразительное заявление.**

Скажите, что Вы испытываете жгучий интерес к тому, как отреагирует аудитория на следующие слова... в течение трехсекундной паузы вслед за этой фразой Вы увидите глаза большинства участников презентации, обращенные на Вас.

2. **Свежая новость по теме презентации.**

Особенно если Вы владеете действительно важной и ценной информацией, например, свежей сводкой Госкомстата по конкретному рынку и т.п.

3. **Драматическое начало.**

Придайте голосу особую загадочность, играйте интонациями, усильте эмоциональный накал, и банальная тема презентации сразу приобретает характер события.

4. **Вброс мяча в аудиторию.**

Сообщите, что перед началом презентации Вы, беседуя с участниками, встретились с разными точками зрения по теме презентации, и хотели бы прояснить для себя некоторые вещи... Предложите в начале встречи обменяться репликами участникам, а затем перехватите инициативу и развивайте тему по своему плану.

В случае, когда из зала Вам поступает острый вопрос в форме возражения, следует помнить, что внимание в первую очередь надо уделить не вопросу, а человеку, который его задал. Возражение — это негативная эмоция, которую выражает в виде вопроса или утверждения участник презентации. Почему он задает вопрос или подает реплику? Потому что для него этот вопрос действительно важен, участник как бы делится с презентатором и аудиторией своим сомнением, беспокойством, озабоченностью. Если воспринимать этот негативный посыл не как нападение, а как просьбу о помощи, с возражением справиться будет легче.

1.8. Приемы обработки возражений

Для обработки возражений применяется четырехшаговая модель.

1. **Выслушайте.**

Буквально дайте человеку сказать до конца, выразить свою мысль — у Вас будет больше информации о сути возражения, а участник сможет высказаться и отчасти получит эмоциональное облегчение.

2. **Уточните понимание.**

Проявите интерес к деталям, заострите Ваш вопрос на понимание на тех аспектах проблемы, решение которых Вам точно известно, переформулируйте вопрос таким образом, чтобы Вам было удобнее с ним работать.

3. **Выразите приятие.**

Сообщите о своих чувствах, о том, что Вы разделяете озабоченность, беспокойство по данной проблеме, выразите уверенность, что для Вас эта тема также приоритетна. Присоединитесь к возражающему в эмоциях, но не присоединяйтесь по сути возражения, иначе это будет выглядеть как капитуляция.

4. **Отвечайте на возражение, приводя факты, аргументы, информацию о существующих способах решения проблемы.**

Благодаря предыдущим этапам эта информация будет воспринята как помощь, а не как противостояние.

Аргументы, которыми Вы пользуетесь для упрочения своей позиции, должны отвечать нескольким обязательным требованиям.

1. Достоверность.

Информация должна быть проверена.

2. Указание на источник.

Дайте ссылку на ресурс, автора, организацию, откуда Вы получили информацию.

3. Ничего личного.

Аргумент должен быть сфокусирован на сути высказывания, считается недопустимым обращать оружие аргументации против личности оппонента.

4. Наглядность.

Любая возможность проиллюстрировать смысл аргумента должна быть использована. Графики, диаграммы, модели, фотографии с места событий — все может пойти в ход, если это помогает восприятию аргумента.

5. Доступный язык.

Выступая перед аудиторией, не знакомой с "птичьим языком" определенного профессионального сообщества, важно следить за использованием общепонятных слов и выражений.

Правило предъявления аргументов – от сильного к самому сильному и затем к наиболее сильному.

1.9. Завершение презентации

Завершая презентацию:

- подведите краткий итог всему тому, что Вы сказали, дайте резюме по логическим блокам презентации;
- обязательно свяжите сказанное с той ситуацией, в которой в данный момент находится аудитория и покажите, как эта информация может быть использована аудиторией во благо;
- дайте перспективу, покажите, что будущее участников полностью определяется тем, какие решения они принимают сегодня;
- и, разумеется, побудите к действию, подскажите, что именно сделать, какие решения стоит реализовать, чтобы оказаться в этом привлекательном будущем.

Итак, вы познакомились с технологией подготовки и проведения эффективной целевой презентации. Удачи успехов в бизнесе!

Раздел 2. Деловые переговоры

Введение

В бизнесе практически все вопросы решаются путем переговоров. "Ты получаешь не то, чего заслуживаешь, а то, о чем смог договориться" — это правило действует для всех. Как построить переговорный процесс, чтобы добиться результата, на что обращать внимание при подготовке и проведении переговоров, какие роли можно играть в переговорах и как правильно их выбрать — об этом пойдет в данном разделе.

Переговоры — неотъемлемая часть нашей повседневной жизни. Ведение переговоров сопровождает любую совместную деятельность. Целью переговоров обычно является достижение договоренности об участии сторон в деятельности, результаты которой будут использованы для обоюдной выгоды. Деловые переговоры ведутся в рамках сферы ведения бизнеса участников и имеют более узкую задачу — достичь договоренности о взаимовыгодном обмене ресурсов, совместном инвестировании ресурсов, распределении прибыли, полученной от совместной деятельности.

Переговоры — это процесс коммуникации между людьми, представляющими свои или групповые интересы. При этом две стороны переговоров преследуют разные цели и стремятся к тому результату, который позволил бы легче и быстрее решить стоящие перед ними задачи. Конфликт интересов как раз и составляет основную интригу действия под названием "Переговоры". В этой игре побеждает не только наиболее искусный, но и наиболее подготовленный.

2.1. Постановка цели переговоров

Подготовка к переговорам включает в себя формулирование цели переговоров.

Основные требования к цели.

1. **Цель должна иметь позитивную формулировку.** Она должна содержать слова, показывающие на то, что должно появиться хорошего, измениться в лучшую сторону, обрести привлекательные черты. Цель должна создавать мотивацию, тянуть к себе.
2. **Цель должна зависеть от Вас.** Цель, которая не зависит от Вас — не Ваша цель. Формулируйте цель, используя местоимение "Я" — что именно Вы сделаете, чтобы получить нужный результат.
3. **Цель должна быть максимально конкретной.** Зафиксируйте Вашу максимальную и Вашу минимальную позицию — то, чего бы Вы хотели добиться в идеале, и ту планку, ниже которой Вы не можете позволить себе уступить в переговорах.

Задачи, решаемые в процессе переговоров, могут иметь несколько уровней.

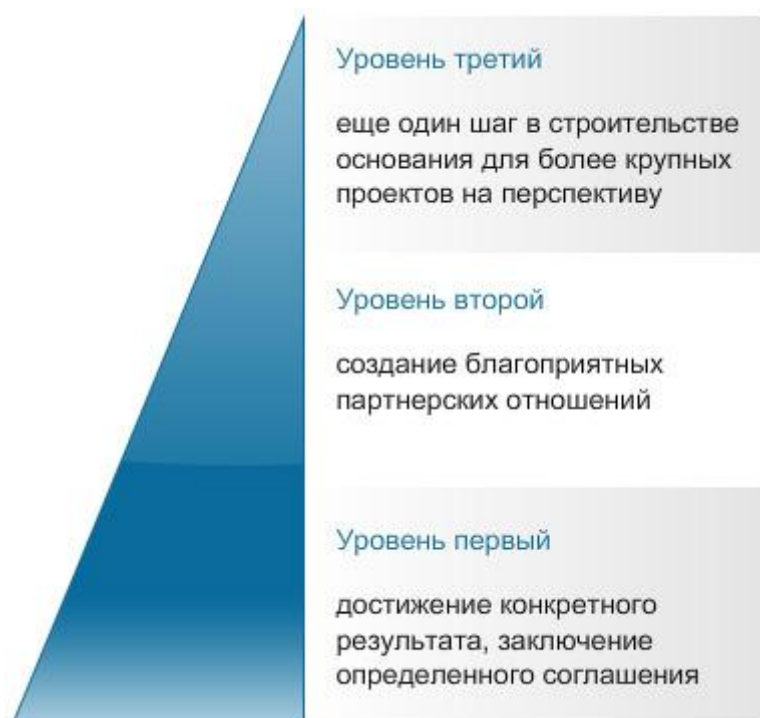


Рис.2. Уровни задач, решаемых в процессе переговоров

Все эти задачи могут решаться в комплексе, важно лишь определиться для себя, какая из них является приоритетной, а какие второстепенной. В процессе переговоров основной акцент делается на решение приоритетной задачи.

При этом важно также учитывать интересы другой стороны в той степени, в которой это поможет решить задачи переговоров и достичь их цели. Информация о том, какие выгоды преследует Ваш партнер по переговорам, может быть крайне ценной. Ее ценность заключается в возможности для Вас подготовить варианты договоренностей, в которых Вы предлагаете партнеру нечто, субъективно ценное для него в ракурсе его выгод, чем Вы можете пожертвовать без особого ущерба для себя, поскольку субъективная ценность этого для Вас мала.

Задача, которая решается на конкретном раунде переговоров, является частью решения задачи более высокого уровня. Определите заранее, как Вы будете использовать полученный результат, что ценного Вы получите, успешно завершив переговоры.

2.2. Подготовка к переговорам

В подготовке к переговорам присутствуют пять основных этапов, на каждом из которых решаются ключевые задачи.

1. Определение потребностей сторон.

Выявите и зафиксируйте для предварительного осмысления, во-первых, свои собственные потребности, удовлетворение которых зависит от успеха переговоров; во-вторых, предполагаемые потребности партнера по переговорам. Это поможет сформулировать предложения по достижению консенсуса.

2. Найти приемлемые способы удовлетворения потребностей.

Решите, как наилучшим образом могли бы быть удовлетворены Ваши потребности, есть ли различные варианты, какой способ Вам кажется наиболее предпочтительным.

3. Выработайте критерии для объективного решения.

Важно, чтобы решение по итогам переговоров опиралось на уже существующую практику по этому вопросу. Так Вы минимизируете риск соглашения о принятии решения, которое выходит за рамки общепринятых критериев.

4. Сформулируйте альтернативные предложения.

Что могло бы помочь разрешить сложившуюся ситуацию, какие нетривиальные ходы Вы видите. Иногда "сумасшедшая мысль" в процессе переговоров и обсуждения принимает вполне реальные и зримые очертания.

5. Заготовьте варианты достижения договоренности.

Пусть у Вас будут на руках готовые формулировки соглашения, в разных вариантах, в разной степени отвечающие Вашим интересам. Будьте готовы использовать те из них, которые максимально учитывают Ваши потребности, исходя из сложившейся ситуации на переговорах.

Основной секрет успешных переговоров – проявлять твердость в главном, будучи гибким, обсуждая второстепенные вопросы.

Уступить в малозначимом и настоять на основном, пойти на компромисс в одном вопросе в обмен на уступку в другом: очень похоже на игру в шахматы, да ведь переговоры и есть игра, в которой побеждает наиболее подготовленный и искусный.

2.3. Личные качества успешного переговорщика

Деловые переговоры — это еще и состязание личностей, их точек зрения, подходов к миропониманию. Переговоры опытных бизнесменов для стороннего наблюдателя могут выглядеть как скупой обмен малозначащими фразами. Их исход может зависеть от слабых коммуникативных сигналов, неосознанно посылаемых каждым из собеседников. Опытный коммуникатор способен уловить такие сигналы и составить впечатление о сильных и слабых сторонах своего vis-a-vis.

Умелого переговорщика легко узнать по острому, цепкому взгляду, неизменно позитивному выражению лица, ясным открытым движениям ("язык тела" очень важен в переговорах). Класс ведения переговоров, который чувствует Ваш собеседник, сразу и намного повышает Ваш авторитет и деловую репутацию в его глазах. Если при этом Вы еще и проявляете свое личностное своеобразие, не становясь просто "переговорной машиной", шансов на успех становится больше. Стилль ведения деловых переговоров вырабатывается, конечно, на опыте многих встреч. Однако заботиться о том, чтобы в каждом разговоре собеседник имел возможность увидеть Вас как человека, безусловно, стоит.

Какими качествами должен обладать успешный переговорщик? Какие личностные характеристики отличают человека, ведущего эффективные переговоры?

Во-первых, **целеустремленность**.

Быть постоянно в ракурсе своей цели, удерживать фокус внимания на том, что важно и ценно для достижения нужного результата, использовать формат цели как фильтр для определения критериев выбора того или иного шага или решения — в этом и состоит целеустремленность переговорщика. Что бы ни случилось, в какую сторону ни был бы повернут переговорный процесс, всегда возвращайтесь к главному — Вашей собственной цели в переговорах.

Во-вторых, **твердость**.

Умение проявить непреклонность в вопросах, предельно критичных для Вашей позиции стоит дорого. При этом важно помнить о необходимости делать уступки, меняя Вашу позицию по вопросам, которые представляют меньшую ценность в ракурсе цели, и предлагая другой стороне в ответ на Ваши уступки сделать шаги навстречу в тех вопросах, которые важны для Вас.

В-третьих, **терпение**.

Интеллектуальное и душевное напряжение во время переговоров велико, Вам предстоит не только постоянно анализировать действия и слова Вашего визави, но и моделировать различные ситуации, предполагать ход развития событий, вырабатывать встречные предложения, одновременно контролируя свое поведение и речь. Переговоры — работа не из легких, и она требует выносливости, долгого дыхания и терпения.

2.4. Качества, препятствующие успешности переговоров

Барьерами на пути успеха в переговорах являются:

- ожидание очевидного;
- неуверенность в себе;
- конформизм.

Первое заключается в позиции "Я знаю, что мне скажут" и представляет собой типичный пример предубежденного слушания. Слабость этой позиции заключается в отсутствии готовности к таким поворотам событий, которые предполагают моментальное изменение условий и предпосылок ведения переговоров. Ожидая очевидного, мы можем оказаться в замешательстве в случае, например, высказывания партнером по переговорам позиции прямо противоположной той, которую мы предполагали.

Второе имеет отношение к личностным характеристикам конкретного переговорщика. Неуверенность — плохое подспорье в переговорах по тем вопросам, которые предполагают защиту личной позиции, личных интересов. Не будучи уверенным в себе, трудно аргументировать и использовать элементы убеждающего воздействия.

Третье является плохой привычкой, которая сводит переговоры к соглашательству. Такое допустимо только в том случае, когда целью переговоров является не деловой результат, а установление и поддержание личных отношений на основе удовлетворения потребностей другой стороны в переговорах.

Какие сигналы передает и воспринимает каждый переговорщик? Эти сигналы поступают к ним по различным каналам: через органы зрения, слуха, обоняния, осязания. Управление этой информацией, подача "правильных" сигналов, отсутствие внутренних противоречий между сигналами, посылаемыми по разным каналам, может серьезно облегчить течение переговоров и существенно приблизить достижение цели.

2.5. Особенности восприятия партнеров по общению

Что оказывает влияние на восприятие Вас другой стороной переговоров?

Ваш внешний вид

Важно все — одежда, обувь, состояние кожи, ногтей, волос, аксессуары. Визуальный канал — самый информативный на этапе первого впечатления. Позаботьтесь о том, чтобы он был наполнен сигналами, представляющими Вас другой стороне в нужном свете.

Язык телодвижений

Ваша манера двигаться расскажет о Вас гораздо лучше любых слов. Стремитесь создать именно то впечатление, которые максимально приблизит Вас к цели переговоров.

Поза и мимика

Поза выражает Ваше отношение к другой стороне и ситуации в целом. Изменяя позу, помните — Вы посылаете четкое и легко читаемое сообщение. Осознаете ли Вы его смысл? Переход от открытой позы к закрытой (смыкание рук, перекрещивание ног) может быть прочитан как нежелание продолжать разговор, стремление отгородиться от темы обсуждения. Переход от закрытой позы к открытой, наоборот, говорит о Вашем интересе и готовности обсуждать затронутый вопрос.

Характеристики голоса

Вокальные составляющие общения также весьма информативны — тембральные модуляции голоса, изменение темпа речи, интонационные вариации помогут наладить контакт.

Смысл произносимых слов

Самый малозначимый компонент на первых секундах общения. Именно поэтому переговоры часто начинаются с обсуждения вещей, не имеющих прямого отношения к основной теме. Происходит так называемый "малый разговор", во время которого стороны переговоров составляют первое впечатление друг о друге и готовятся перейти к главным вопросам.

2.6. Выбор стратегии переговоров

Выбор стратегии в переговорах зависит от цели, и от того, насколько Вам известны интересы другой стороны, и насколько Вы готовы их учитывать.

"Я выиграл — Он проиграл": стратегия этого типа предполагает жесткую позицию, направленную в первую очередь на удовлетворение собственных потребностей за счет другой стороны. Ведет к получению максимальной выгоды в краткосрочной перспективе, но к потере в качестве деловых отношений в долгосрочном периоде.

"Я проиграл — Он выиграл": эта стратегия выбирается как способ установления отношений между двумя сторонами, в разной степени заинтересованными друг в друге;

оправдана, если проигравшая сторона четко представляет себе, как сможет превратить свое поражение сегодня в завтрашнюю победу.

"Я проиграл — Он проиграл": такая стратегия редко выбирается сознательно, однако стремление любой ценой получить свой выигрыш в ситуации жесткого противостояния с сильным противником, нежелание искать альтернативные варианты, крайне негибкая позиция по второстепенным вопросам часто приводит к тому, что ни одна из сторон переговоров не получает продвижения по существенным для нее вопросам; затраты времени и ресурсов нецелесообразны, обе стороны в проигрыше.

"Я выиграл — Он выиграл": такая стратегия позволяет получить обоюдную выгоду от реализации принятых во время переговоров решений. Оптимальным считается, если каждая из сторон добивается принятия другой стороной своей позиции на 80%. Соотношение 80:80 позволяет участникам переговоров продвинуться в совместной деятельности к новым проектам и может считаться взаимной победой.

2.7. Роли, которые участники переговоров играют в переговорном процессе

Основной критерий эффективности переговоров — достижение результата. Причем этот результат может быть выражен как в количественных показателях (деловой результат), так и в качественных (результат в виде отношений).

Основной критерий эффективности переговоров — достижение результата. Причем этот результат может быть выражен как в количественных показателях (деловой результат), так и в качественных (результат в виде отношений).

"Сама любезность" — безоглядно вкладывается в отношения, реализует в них себя полностью, при этом не стремясь к деловому результату. Нет четких критериев для определения справедливости предлагаемого соглашения. Такая стратегия может применяться только на этапе "малого разговора", когда есть возможность, открываясь в общении на малозначимые темы полностью, получить необходимую информацию о партнере, а также формировать мнение о себе.

"Аналитик" — слабо разделяет между собой направленность на сохранение отношений и на получение делового результата, пытается просчитать все заранее, учесть угрозы, при этом не готов к резкому изменению ситуации; в итоге стратегия направлена на сохранение статус-кво в стремительно меняющихся условиях, что само по себе губительно и ведет как к разрушению отношений, так и к потере делового результата.

"Крестный отец" - жесткая ориентация на деловой результат, отношения принимаются во внимание лишь через призму деловой выгоды; если отношения не выгодны, они будут разрушены. Часто стремление к получению максимального преимущества в переговорах связано с неумением проигрывать.

"Виртуоз" - самая привлекательная, и при этом самая труднодостижимая и самая затратная стратегия. Стремление к получению максимальной выгоды для каждой из сторон может быть реализовано только путем обмена того, что более ценно для Вашего партнера на то, что менее ценно для Вас, и наоборот.

"Компромистер" — эта стратегия проявляется тогда, когда Вы готовы на уменьшение своих требований для сохранения нормальных отношений с партнерами. При выборе такого баланса приоритетов следует помнить, что это Ваш выбор, и ответственность за уровень потерь в деловом результате ради отношений несете Вы сами.

2.8. Правила конструктивного общения на переговорах

Большое значение в процессе переговоров имеет то, как Вы задаете вопросы, как формулируете их.

Открытые вопросы - предлагают высказаться, выразить свое мнение, открыть тему (Что Вы думаете о... ? Как бы Вы описали...? Что такое, по-Вашему...?)

Закрытые вопросы - предлагают конкретизировать свою позицию, свое отношение, ожидают однозначного, односложного ответа (да или нет).

Альтернативные вопросы - предлагают сделать выбор из предложенных вариантов (Вы предпочитаете чай или кофе?)

Встречные вопросы - являются инструментом перехвата инициативы, при "лобовом" применении ведут к конфронтации, поэтому лучше предварять их пояснением, уточнением или комплиментом.

Риторические вопросы - позволяют выразить Вам свою позицию, не высказывая ее прямо, дать основание для перехода к новой теме, разрядить обстановку.

Владение всем арсеналом техник задавания вопросов позволит Вам мягко и гибко провести разведку в поле интересов и потребностей партнера, больше узнать о его позиции в переговорах.

Переговоры — это диалог, даже в том случае, когда речь звучит лишь от одной из сторон.

Техники активного слушания — несложные приемы, позволяющие поддерживать диалоговый режим общения с минимальными затратами сил и внимания с Вашей стороны.

Зеркало - возврат, повтор последних слов каждой третьей фразы, произносимой Вашим собеседником.

Уточнение - вопрос, обращенный к деталям того события, факта или точки зрения, о которых Вы только что услышали от партнера.

Парафраз - переформулирование, новая трактовка мысли, прозвучавшей в высказывании Вашего визави (Правильно ли я Вас понимаю...?)

Подведение итогов - краткое резюме по логическому блоку, который закончил описывать Ваш партнер (Итак, я услышал от Вас следующее...)

Логическое следствие - шаг вперед в понимании, продолжение мысли и согласование такой трактовки с собеседником (Итак, исходя из сказанного, я могу предположить... верно?)

2.9. Модель работы с возражениями

Важно не то, что вы говорите, а то, что они слышат.

Рэд Ауэрбах, Boston Celtics

Встречаясь в переговорах с возражениями, применяйте надежную четырехшаговую модель работы с возражениями.

1. **Выслушайте.**

Буквально дайте человеку сказать до конца, выразить свою мысль — у Вас будет больше информации о сути возражения, а Ваш партнер получит возможность высказаться и ощутит эмоциональное облегчение.

2. **Уточните понимание.**

Проявите интерес к деталям, заострите Ваш вопрос на понимание на тех аспектах проблемы, решение которых Вам точно известно, переформулируйте вопрос таким образом, чтобы Вам было удобнее с ним работать.

3. **Выразите приятие.**

Сообщите партнеру о своих чувствах, о том, что Вы разделяете его озабоченность, беспокойство по данной проблеме, выразите уверенность, что для Вас эта тема также приоритетна. Присоединитесь к возражающему в эмоциях, но не присоединяйтесь по сути возражения, иначе это будет выглядеть как капитуляция.

4. **Отвечайте на возражение, приводя факты, аргументы, информацию о существующих способах решения проблемы.**

Благодаря предыдущим этапам эта информация будет воспринята как стремление к сотрудничеству, а не как переход к конфронтации.

2.10. Основные правила завершения переговоров

Завершая переговоры, стремитесь к закреплению достигнутых договоренностей в устной либо письменной (предпочтительно) форме.

Приемы, использование которых, поможет быстрее перейти к заключению соглашения.

Подведение итогов - Вы делаете краткое резюме по всему процессу переговоров, напоминая те промежуточные итоги, которые подводились по окончании каждого логического блока, и предлагаете перейти к обсуждению проекта соглашения.

Проект протокола - Вы сообщаете партнеру, что подготовили проект протокола о намерениях по итогам переговоров и предлагаете его обсудить, и затем подписать (при этом у Вас должно быть в запасе несколько вариантов протокола, чтобы Вы могли использовать тот, который максимально соответствует достигнутому Вами результату).

Метод Франклина - Вы предлагаете свой вариант соглашения, и предлагаете проанализировать все "за" и "против" принятия этого варианта как итогового результата переговоров.

Свершившийся факт - Вы открываете темы, обсуждение которых имело бы смысл только в том случае, если бы соглашение уже было достигнуто, задаете вопросы, как бы предполагая, что решение уже принято, и обе стороны находятся в новой реальности, где итог переговоров уже подведен.

Завершение под давлением - Вы сообщаете, что действует некий фактор ограничивающий Ваши возможности по дальнейшему обсуждению соглашения (время, самочувствие, сторонние обстоятельства), и предлагаете принять тот вариант, который устраивает Вас.

Помните о том, что переговоры, не закончившиеся принятием согласованного сторонами решения по обсуждаемому вопросу — закончились ничем!

Стремитесь получить продукт переговоров — договоренность!

Раздел 3. Деловая переписка

Введение

Как часто Вам приходится составлять различные письма, приглашения, поздравления, служебные записки, отчеты и массу других деловых и личных документов? Думается, Вы занимаетесь этим регулярно.

Знакомы ли Вам "муки творчества" при написании делового письма?

Как подготовить коммерческое предложение, чтобы оно привлекло внимание потенциального покупателя?

Обо всем — по порядку. Вначале мы рассмотрим, какую роль играют деловые письма в общей системе бизнес-коммуникаций компании, затем узнаем о видах деловых писем, познакомимся со стандартами оформления делового письма и методами формирования его структуры. Речь также пойдет об этических нормах деловой переписки и тех особенных требованиях, которые предъявляются к отправителям электронных писем.

Чтобы достичь успеха в бизнесе, нужны многие качества. Одно из неперенных — научиться точно, ясно и грамотно излагать свои мысли, планы и аргументы Вашим клиентам, партнерам или конкурентам.

3.1. Виды бизнес-коммуникаций

Ваша компания, Ваш бизнес находятся в постоянном контакте с внешней средой. Контакт этот имеет двусторонний характер и протекает целенаправленно. Цель его — получение результата от бизнес-деятельности. С этой точки зрения любой акт бизнес-коммуникации должен рассматриваться как шаг на пути к достижению главной цели — получению бизнес-результата.

В компании протекают как внешние бизнес-коммуникации, так и внутренние. Первые решают задачу обеспечения развития компании, вторые направлены на поддержание ее оптимального функционирования. Видов коммуникации множество: это и телефонные переговоры, и встречи за столом заседаний, выступления в средствах массовой информации, иными словами, в деятельности здорового бизнес-организма можно наблюдать все возможные виды коммуникации.

Письменная коммуникация присутствует как во внешних, так и во внутренних бизнес-коммуникациях. Деловая переписка может вестись с контрагентами, поставщиками, клиентами, а также с руководством (отчеты), с сотрудниками того же уровня (служебные записки), с подчиненными (приказы и распоряжения). Еще одним видом письменной коммуникации является публикация разнообразных материалов во внутрикорпоративных печатных изданиях и/или интранет-ресурсах.

3.2. Формы деловой переписки

В какой форме может вестись деловая переписка с внешней средой? В зависимости от цели и содержания послания деловое письмо может принять один из следующих видов:

- 1) коммерческое письмо;
- 2) ответное письмо с благодарностью;
- 3) письмо-поздравление;
- 4) извинения;
- 5) требования и запросы.

Коммерческое письмо направляется потенциальному клиенту и решает задачу установления деловых отношений, совершения конкретной продажи.

Ответное письмо с благодарностью направляется в ответ на приглашения, предложения, поздравления и проч.

Письмо-поздравление направляется в адрес конкретного человека с целью поздравить его с каким-либо значимым событием личного или профессионального плана.

Извинения направляются в адрес клиентов или деловых партнеров как реакция на претензию или выражение недовольства, в случае, когда установлено, что факты, указанные в претензии, действительно имели место быть.

Требования и запросы направляются в адрес деловых партнеров, с которым были достигнуты какие-либо договоренности, с целью обеспечить выполнение данных договоренностей.

Письма-соболезнования выражают сочувствие адресату при печальных событиях в его жизни.

Служебные записки, обеспечивающие внутренние процессы деловой коммуникации.

Они создаются, во-первых, как распоряжения по различным кадровым вопросам (найм, окончание испытательного срока, оценка, перевод на другую позицию, увольнение),

во-вторых, несут функцию выражения благодарности и поздравления со значимой датой,

в-третьих, это могут быть различные напоминания, просьбы, либо уведомления о проведении внутрикорпоративных мероприятий.

Стилистика делового письма во многом зависит от того, кому и по какому поводу написано письмо. Принято писать письма либо в формальном, либо в неформальном стиле.

3.3. Стандарты оформления делового письма

Формальный стиль делового письма предполагает использование устойчивых оборотов письменной речи, принятых в виде правил для деловой переписки, в таких письмах мало прилагательных, описывающих качества, зато много информации о фактах и действиях; эмоционально окрашенных слов либо совсем нет, либо их очень мало. Такое письмо создает впечатление твердой точки зрения, объективности, отсутствия личной позиции отправителя по отношению к адресату.

Неформальный стиль, напротив, максимально выражает личное отношение автора письма к адресату и тому предмету, который является темой письма. В деловых письмах, написанных в неформальном стиле, часто используется разговорный язык, могут встречаться слова-жаргонизмы, много прилагательных и наречий, допускаются сокращения и специальные слова, понятные адресату.

Стандарты оформления делового письма требуют наличия обязательных полей, в которых размещается информация.

- о дате составления письма;
- об адресате (кому направляется письмо);
- об отправителе (кто направляет письмо);
- тема письма.

Для оформления текста делового письма удобно использовать шрифты размером от 10 до 16. Более мелкий шрифт заставит читателя напрягать зрение, а шрифт более 16 размера будет создавать ощущение повышенной эмоциональности отправителя.

Интервал между строками допустим от одинарного до двойного. Выбрать оптимальный интервал можно, ориентируясь на количество текста и общую композицию размещения текста на листе.

Для деловых писем используется, как правило, типографский шрифт без засечек (например, Aria, Verdana,Tahoma).

В случае, когда Вы хотите приложить к письму какие-либо иллюстрации, таблицы, графики — сошлитесь на них в тексте письма, а сами графические элементы прикрепите к письму в качестве приложения.

Деловое письмо несет в большей степени служебную функцию, его цель — донести до адресата важную информацию без искажений.

Письма, изобилующие фразеологическими оборотами, сложными деепричастными построениями, читаются тяжело и скорее мешают, чем помогают, восприятию сути послания. Поэтому даже в официальной переписке приветствуется простой и ясный язык, короткие и емкие по сути обороты, позволяющие быстро понять смысл сообщения. Используйте общепонятные слова и фразы, не заставляйте адресата ломать голову над значением специальных слов из профессионального жаргона.

В письме нужно обращаться к конкретному лицу, и именно ему адресовать свои мысли и просьбы.

В построении делового письма можно использовать универсальную технологию **Внимание-Интерес-Желание-Действие**, особенно уместно это делать в коммерческом письме.

3.4. Общие требования к деловому письму

Структура делового письма состоит из вступления, в котором обычно располагаются тема письма, персональное обращение к адресату, а также ссылка на ситуацию, в которой происходило Ваше общение с адресатом.

Это необходимо сделать, чтобы иметь возможность перейти к следующему этапу — основной части письма, в которой Вы описываете те возможности и преимущества, которые сулит адресату сотрудничество с Вами (коммерческое письмо), выражаете признательность и благодарность, либо приносите извинения, или выражаете соболезнования (в зависимости от темы письма). В основной части важно соблюдать четкую логическую структуру, развивая мысли от общего к частному, и располагая каждый логический блок в отдельном абзаце.

Завершается деловое письмо выражением признательности, заверением в искренности своих чувств, уверенности во взаимной выгоде сотрудничества.

В деловой переписке применяются нормы этикета. Не стоит побуждать адресата к немедленному принятию решения по теме письма словами "срочно" и "незамедлительно". Не рекомендуется навязывать решение словами "Прошу изучить вопрос и решить его положительно". Запрещается намекать адресату на его, якобы, невнимательность или некомпетентность словами "Предлагаю внимательно изучить...". Если Вы намерены письмом отказать адресату в просьбе, лучше начать письмо с изложения мотивов отказа.

Электронная переписка занимают все большее место в документообороте современных компаний. В связи с этим важно соблюдать требования к оформлению деловых писем, отправляемых по электронной почте.

Официальное деловое письмо оформляется на электронном бланке организации, созданном с использованием графических элементов в корпоративном стиле.

Обязательно заполняется поле "Тема", указывающее на краткое содержание письма. В теле письма должна быть Ваша подпись, содержащая контактную информацию, которую адресат сможет использовать при необходимости связаться с Вами.

Приложения к электронному письму (файлы, программы) прилагаются только в том случае, если это приложение согласовано с адресатом.

Письмо отправлять лучше всего с сервера компании, а не с бесплатного почтового сервиса. Это говорит об уровне компании и положительно влияет на создание делового имиджа компании для внешней среды.

Раздел 4. Проведение совещания

Введение

В современном мире существует следующая проблема — руководителям всех уровней приходится решать большой объем задач. Решение таких задач происходит, как правило, на совещании. И совещание начинает поглощать все больше рабочего времени.

Как сделать так, чтобы это время было посвящено решению конкретных задач и работало на организацию, а не на решение посторонних задач и проблем?

Этого можно достичь, если рассматривать совещание как структуру и знать законы, по которым эта структура функционирует.

Совещание – это вид (или форма) делового взаимодействия людей, связанных между собой формальными (позиционными и/или функциональными) и неформальными отношениями в организационной структуре, в процессе которого вырабатывается групповое решение и распределяется ответственность за него между участниками взаимодействия.

4.1. Структура совещания

Структура совещания состоит из следующих компонентов:

- задача, решаемая в ходе совещания;
- формальный процесс, на основе которого построено совещание (Как проходит совещание? Это дискуссия, это спор, это доклад, либо анализ той информации, которая была получена в ходе работы организации?);
- тип коммуникаций между участниками совещания;
- результат совещания. Что руководитель, что получает организация в результате совместной работы в течение определенного времени.

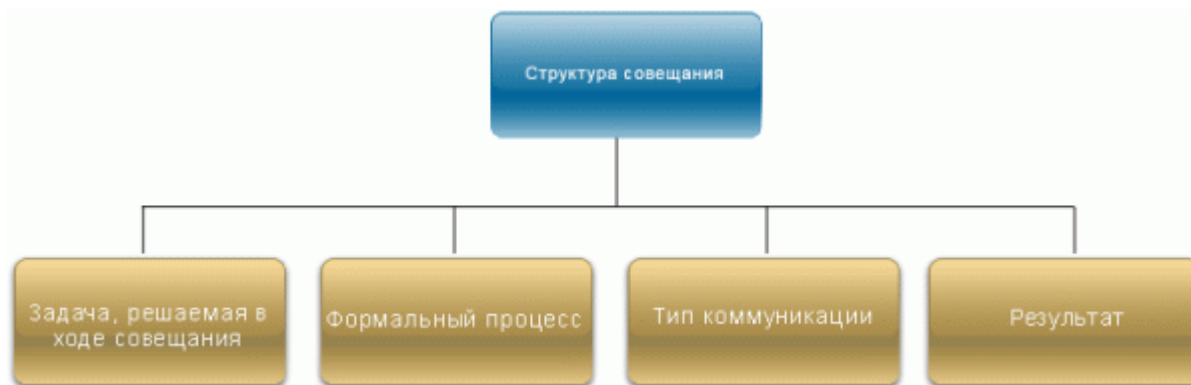


Рис. 3. Структура совещания

4.2. Задачи, решаемые в ходе совещания

Ниже приведен перечень основных задач, которые призвано решить эффективное совещание.

1. **Сбор информации.**

Во время совещания вся информация, которая имеется у подчиненных на всех уровнях, сводится к одной точке. Каждый из подчиненных начинает обладать всей полнотой информации, которой до совещания он не обладал. Например, руководитель отдела А узнает о результатах работы руководителя отдела Б. Таким образом, происходит обогащение информацией всех.

2. Анализ информации.

На совещании руководитель может проанализировать и донести до участников совещания информацию о том, как идут дела в организации или подразделении.

3. Принятие решения.

Используя совещание, руководитель может выработать и принять решение по той или иной проблеме, которая является актуальной в настоящее время. Руководитель может разрешить какую-то проблемную ситуацию в организации. Почему именно таким образом возможно решить проблему? В решении проблемной ситуации, которая тревожит коллектив, участвует не только руководитель, но и другие менеджеры и представители тех кругов, которые самым непосредственным образом вовлечены в рассматриваемую ситуацию. В таком случае решение принимается коллегиально и учитывается весь спектр мнений заинтересованных сторон.

4. Оценка результатов работы.

На совещании проводится анализ результатов деятельности подразделения, проектной группы либо организации в целом. Выясняется, что сделано хорошо, и что — плохо. Поощряются наилучшие исполнители. Намечаются задачи на будущее.

5. Мотивация сотрудников.

Поощрение лучших работников, демонстрация значимости их вклада в общее продвижение и развитие организации, оценка их потенциала в ходе совещания способствует повышению удовлетворенности и внутренней мотивации участников совещания на достижение требуемых результатов.

6. Управление коллективом/командой.

Именно на совещании проясняется, кто и какое место/роль занимает в группе/команде, как распределяются полномочия и ответственность, как будет строиться взаимодействие между членами команды.

У каждого совещания могут быть и негативные последствия, к примеру - демотивация сотрудников. В ходе совещания можно демотивировать участвующих в нем сотрудников: резко выразить неудовольствие и раздражение, повысить голос или инициировать конфликт.

4.3. Цели совещания

Цели можно разделить на два больших блока — конструктивные и деструктивные.

Конструктивные цели служат развитию организации. Это значит, что на совещании руководитель решает какую-то задачу, отсутствие решения которой тормозит развитие организации.

Деструктивные цели. Это цели, которые мешают продвижению организации вперед. Некоторым участникам совещания могут быть выгодна реализация таких целей на совещании.

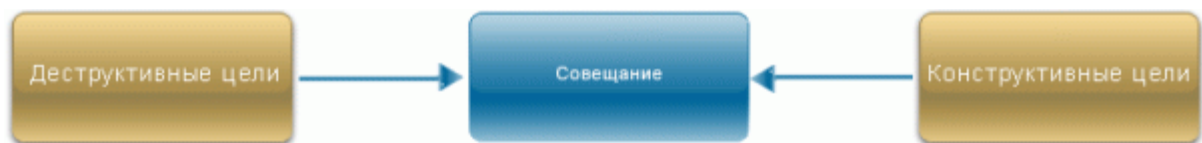


Рис. 4. Виды целей совещания

Виды деструктивных целей.

1. Прояснение личных отношений; кому-то из участников коллектива важно понять, кто является правым в этом вопросе. На решение этого вопроса можно потратить достаточно много времени.
2. Удовлетворение личных амбиций; кто-то хочет показать, насколько его личная работа важна для всего коллектива/организации.
3. Решение личных проблем (вместо проблем команды); у кого-то из участников болит голова, и он может сделать все что угодно, чтобы решить этот вопрос, кто-то очень устал и ему хочется отвлечься. Скорее всего, они приложат много усилий для того, чтобы отдохнуть и найти решение для своих проблем. Но как это продвинет организацию в достижении этих целей?
4. Проведение совещания "для галочки" (неясность целей). Если руководитель и инициатор совещания не заинтересован в том, чтобы проблема была решена, лучше совещание не проводить. Иначе руководитель безрезультатно потратит свое время и время своих подчиненных.

4.4. Формальный процесс, на основе которого построено совещание

1. Доклад (выступление, презентация); Эта форма знакома практически всем. Кто-то из участников делится важной информацией, либо подробно рассказывает о результатах своей работы.
2. Дискуссия либо диалог, в рамках которого/которой предлагается и обсуждается весь спектр возможных решений/сценариев развития, возможностей и мнений. Целью дискуссии/диалога не является принятие единственно верного решения, но

- ознакомление всех участников со всеми вариантами, возможностями, сценариями и мнениями.
3. Дебаты — процесс выбора из нескольких альтернативных вариантов единственного.
 4. Анализ — анализ предоставленной информации либо проблемы. Может проводиться с использованием различных техник (мозговой штурм, дерево решений, диаграмма Ишикавы и др.)
 5. Обратная связь (оценка результатов деятельности).

4.5. Тип коммуникаций между участниками совещания

1. Эффективный. Это тот тип коммуникации, который позволяет команде в слаженном режиме работать над решением общей задачи.
2. Ролевой. Этот тип коммуникации характерен тем, что все заявления делаются с позиции функциональных специалистов, к примеру, начальник транспортного цеха говорит и готовит доклады только о своей зоне компетенции.
3. С соблюдением субординации соответственно занимаемым участниками совещания должностям, при этом не умаляется уважение/внимание к другим участникам совещания и их мнению.
4. Прерванный — с переходом обсуждения на смежные темы, не касающиеся только вопросов повестки дня совещания.
5. Экспрессивный — это тот тип коммуникации, который ведет к активному и бурному обсуждению, но не продвигает группу участников совещания к решению проблемы/задачи.

Экспрессивный тип коммуникации основывается на эмоциональных реакциях участников совещания, что-то может очень сильно захватить руководителя, либо руководитель или кто-либо из участников желает достичь каких-то своих целей, которые носят деструктивный характер.

Следующие проявления свидетельствуют о том, что коммуникации можно отнести к экспрессивному типу:

- высказывается оценка высказываний других участников совещания (они характеризуются как правильные либо неправильные);
- допускаются критические замечания в адрес конкретных участников совещания, резкая оценка отдельных участников вплоть до оскорблений.

Руководителю/ведущему совещание следует следить, чтобы подчиненные не переходили на экспрессивный тип коммуникации.

4.6. Роли участников совещания

Во время совещания участники могут играть **следующие роли**:

- модератор — следит за соблюдением повестки дня;
- секретарь — помогает докладчику. Занимается организацией всего процесса совещания;
- докладчик предоставляет какую-либо информацию;
- руководитель — осуществляет управление совещанием и конечный выбор решения.

Модератор во время совещания должен:

- наблюдать за тем, сколько времени требуется команде для выполнения ее задач;
- давать указания, как расходовать время, отведенное для проведения совещания;
- в начале совещания обсудить, сколько времени следует отвести на обсуждение каждого из вопросов повестки;
- регулярно объявлять, сколько прошло времени с начала совещания, чтобы команда знала, сколько времени осталось в ее распоряжении;
- прерывать командное обсуждение, когда команда выходит за рамки отведенного времени;
- выдвигать предложения о возможных корректировках плана собрания;
- постоянно следить за скоростью, с которой протекают различные фазы собрания;
- следить за тем, чтобы заседание не продлилось более полутора часов.

Секретарь во время совещания должен:

- быть хорошим слушателем;
- быстро делать записи;
- быстро обобщать сказанное;
- держать в уме такие важные вопросы, как:
 - какие вопросы обсуждались?
 - какие ответы были даны?
 - каковы были наиболее важные вопросы, вызвавшие дискуссию?
 - какие задачи были определены?
 - какие ошибки были сделаны, чему команда научилась благодаря им?
 - какие решения были приняты?
 - какие действия будут предприняты по результатам собрания?
 - какие выводы были сделаны?
 - какие соглашения были достигнуты (о том, кто, когда и что будет делать)?
 - зарегистрировать присутствующих.
 - записать дату следующего совещания.

Руководитель ответственен за эффективность совещания, поэтому **во время совещания он должен:**

- следить, чтобы во время мозгового штурма не допускались оценочные комментарии;
- следить за тем, чтобы все принимали активное участие в дискуссии;
- способствовать тому, чтобы любая деятельность в ходе собрания состояла из последовательных, логически завершенных этапов;
- следить, чтобы участники с уважением относились к мнениям и предложениям друг друга;
- прерывать посторонние разговоры и отступления, не относящиеся к обсуждаемому вопросу.

4.7. Результат совещания

Результатом совещания могут быть:

- перечень мнений участников совещания. Составление перечня различных мнений позволяет взять таймаут и обдумать предложения других участников совещания, "услышать" аргументы других участников совещания и позднее перейти к выбору и принятию взвешенного управленческого решения;
- действие. После совещания его участники идут выполнять определенные на данном совещании конкретные задачи;
- документ. Обязательным результатов совещания является документ, в котором зафиксирован результат: постановление, приказ, отчет и т.д.;
- управленческое решение.

4.8. Эффективное совещание: принципы проведения

Главным условием эффективности совещания является соблюдение следующих принципов:

Таблица 1. Принципы эффективного совещания

Принцип	Выражение принципа
Совещание — это работа	Каждый участник активен
Совещание имеет цель	Предложения продвигают команду к цели
Совещание — это не спорт	Отсутствуют личные оценки, оскорбления. Это не место для удовлетворения амбиций

Совещание — это не спор	Критикующий предлагает свой вариант.
-------------------------	--------------------------------------

Если участники совещания будут следовать этим принципам, всегда можно достигнуть цели, которая ставится перед совещанием.

4.9. Этапы проведения эффективного совещания

Совещание состоит из 7 этапов:



Рис. 5. Этапы проведения совещания

На каждом этапе решаются определенные задачи.

Таблица 2. Задачи каждого этапа совещания

Этапы совещания	Задачи
Подготовка	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определение временных рамок совещания. 2. Определение состава участников совещания. 3. Определение повестки дня: <ol style="list-style-type: none"> а. предмет;

	<p>b. процесс (информирование, принятие решения и т.д.).</p> <p>4. Определение личного отношения председателя к предмету совещания.</p>
Установление контакта	<p>1. Неформальная часть:</p> <p>a. дать выговориться участникам совещания, обсудить интересующие их вопросы, не относящиеся к повестке дня;</p> <p>b. может начинаться до официально начала совещания.</p> <p>2. Формальная часть начинается с приветствия и согласования регламента.</p>
Выявление видения ситуации	<p>1. Определение предмета и цели совещания.</p> <p>2. Определение отношения каждого участника к предмету совещания — на сколько актуален тот или иной вопрос для сотрудников, кто заинтересован в его решении, а кто просто считает, что теряет время.</p> <p>3. Важный элемент — модерирование процесса председателем. На данном этапе его задача состоит в том, чтобы добиться вовлечения в обсуждение всех участников совещания.</p>
Выбор приоритетов	<p>Определение очередности обсуждаемых вопросов: от более важного к наименее важному, или наоборот.</p>
Перевод проблем в задачи	<p>Отличительная особенность задачи — потенциальное наличие решения. Таким образом, цель этого этапа — определить круг задач для сотрудников.</p>
Принятие решений и распределение ответственности	<p>Любое совещание должно заканчиваться принятием какого-либо управленческого решения, которое должно быть зафиксировано в документе с указанием цели, ответственных лиц, конкретных задач, ожидаемых результатов и сроков выполнения решения.</p>
Завершение	<p>Задача — подведение итогов, озвучивание принятых на совещании решений; подтверждение понимания участниками совещания поставленных перед ними целей и задач.</p>

Итак, проведение совещания — это с одной стороны — инструмент принятия управленческого решения, а с другой — процесс обучения, а также способ коммуникации, нужный для успешного обмена знаниями, решения проблем и проявления инициативы. Совещание проводится в группе людей, которые обсуждают заранее объявленную проблему под руководством председателя. Для того чтобы сделать совещание максимально эффективным, следует обратить внимание на следующие пункты:

- цели совещания должны быть ясны и понятны;
- участники должны быть выбраны правильно, приглашены только те, без кого на данном собрании обойтись невозможно;
- определены участники совещания, ответственные за руководство процессом проведения совещания, за ведение протокола, контроль времени и соблюдение повестки дня (в соответствии с перечисленными выше ролями);
- должна быть сформирована и разослана всем участникам заблаговременно повестка дня;
- имеется четкий план совещания, содержащий, в том числе, объявления, информационные сообщения и вопросы для обсуждения;
- совещание должно всегда начинаться вовремя;
- в ходе совещания должны иметь место только открытые дискуссии;
- с протоколом совещания можно ознакомиться в течение недели по его завершении;
- совещание завершается, как только его цель достигнута;
- результаты совещания следует оценивать, исходя из их важности с точки зрения перспектив организационного развития.

4.10. Рекомендации руководителю по проведению эффективного совещания

Перед совещанием

- обеспечить правильный состав команды;
- прочитать протокол предыдущего собрания и сформулировать план и цели текущего собрания;
- своевременно выслать приглашения, повестку дня и дополнительную информацию участникам, подготовить для совещания подходящее помещение;
- подготовиться самому.

Во время совещания:

- начать заседание вовремя;
- спросить, все ли получили и ознакомились с информацией о текущем собрании и смогут ли присутствовать до самого конца;
- обсудить процедуру ведения протокола (кто будет вести протокол собрания), цели собрания и вклад, который ожидается от участников;
- дать вспомогательные задания тем сотрудникам, которые будут следить за временем и за процессом совещания;
- следовать пунктам повестки дня;

- руководить процессом, задавая вопросы, обобщая мнения, спрашивая тех, кто не принимает участие в обсуждении, об их мнении, проясняя мнения участников, стимулируя активное слушание, выражая высокую оценку идей и деятельности работников, подчеркивая сделанные выводы и т.д.;
- обобщать наиболее важные моменты и поощрять дискуссию, направленную на реализацию целей команды;
- задавать вопросы, стимулирующие вовлечение участников совещания в обсуждение.

Вопросы, стимулирующие вовлечение участников совещания

У кого есть предложения? Кто согласен со сказанным, кто не согласен? Кто хочет прокомментировать сказанное? Кто может довести эту идею до конца или разъяснить нам ее? У кого есть контраргументы? Кто может обобщить сказанное? Какие ошибки были сделаны? Чему можно научиться благодаря им?

- устанавливать взаимосвязь между различными идеями и поощрять открытое взаимодействие;
- спрашивать о фактах и предложениях, просить предоставить информацию и обращать внимание на те цели, которые должны быть достигнуты. П. Не следует мириться с опозданиями, личными беседами и самовольными уходами с собрания;
- не стоит допускать отклонений от рассматриваемого вопроса. Четко определить, кто и что будет делать;
- предпринять действия, стимулирующие развитие дискуссии, если возникает опасение, что она заходит в тупик. Сохранять нейтралитет по отношению к предмету обсуждения и к участникам, обращаться со всеми одинаково;
- не обсуждать одновременно несколько вопросов повестки дня;
- поддерживать спокойную, неформальную атмосферу и следить за дисциплиной;
- следить, чтобы людям было удобно, следить за напряжением;
- поощрять открытость и готовность рисковать;
- не стоит стремиться достичь полного согласия, стремиться к единодушному намерению достичь конкретной цели;
- останавливать дискуссию на время и предоставлять участникам время на размышление;
- стараться найти точки соприкосновения между различными идеями, чтобы представить их как дополняющие друг друга;
- убедиться, что решения и действия поняты участниками и записаны в протоколе;
- играть роль коуча/помощника. Не стремиться к доминированию и не демонстрировать свой авторитет;
- не допускать, чтобы участники отвлекали друг друга посторонними разговорами;

- последние 10 минут собрания посвятить подведению итогов и наметить будущие действия;
- завершить дискуссию, как только предмет обсуждения будет исчерпан;
- ценить эффективность работы команды;
- документально зафиксировать уроки, вынесенные из данного собрания;
- договориться о следующем собрании.

4.11. Рекомендации участнику совещания

Перед совещанием

- прочитать протокол предыдущего собрания, изучить повестку дня и подготовиться к заседанию;
- выяснить, какова цель собрания, сосредоточить на ней свое внимание;
- не опаздывать.

Во время совещания:

- убедиться, что поднимаемые вопросы есть в повестке дня, и внимательно относиться к тем вопросам, которые обсуждаются другими;
- если не понятно какое-то высказывание другого участника, следует попросить его разъяснить;
- принимать активное участие в дискуссии: слушать, обобщать мнения, при необходимости следует просить пояснить интересующие положения, развивать идеи других, вести конструктивный спор, не отклоняться от предмета обсуждения и т.д.;
- вступать в обсуждение, только если есть, что сказать по существу вопроса, и промолчать, если нечего сказать;
- избегать замечаний, которые разобщают команду, кратко записывать достигнутые соглашения;
- признавать авторитет председателя;
- способствовать принятию решений и не создавать дополнительных проблем;
- не шуметь; не мешать ходу собрания;
- сдерживать эмоции, оставаться объективным. Не демонстрировать своих чувств.

После совещания:

- следовать достигнутым на собрании договоренностям и выполнить поставленные перед Вами на прошедшем совещании задачи;
- не следует выражать недовольство принятыми решениями и стараться изменить решения после проведения совещания;

-
- обсудить все разногласия на следующем собрании, но не "в курилке" или за обедом;
 - не следует широко распространяться о том, что было сказано на собрании, учтите, что там присутствовали все люди, которые задействованы в решении обсуждавшихся вопросов.

Глоссарий

Д

[Деловая переписка](#)

процесс письменной коммуникации между людьми, осуществляемой в форме писем, оформленных и структурированных по определенным правилам

[Дерево решений](#)

схематическое представление процесса принятия управленческих решений по определенной проблеме, изображаемое графически в виде древовидной структуры. Используется в менеджменте на подготовительных стадиях процесса выработки решений для выбора лучшего способа действий

[Диаграмма Ишикавы](#)

это рисунок, составленный из линий и слов, которые представляют собой взаимоотношения между следствием и его причинами. Основная цель диаграммы - помочь команде решить проблему с помощью нахождения корневой причины так, чтобы можно было предпринять коррективные меры

М

[Мозговой штурм \(Brain Storming\)](#)

это процедура группового креативного мышления, средство получения от группы лиц большого количества идей за короткий промежуток времени. Это средство стимулирования интеллектуальных творческих способностей, при котором участникам работы предлагается высказывать как можно больше идей по заданному вопросу, в том числе самых фантастических. Затем из большого числа идей отбираются наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике

П

[Парафраз](#)

переформулирование, новая трактовка мысли, прозвучавшей в высказывании Вашего визави (Правильно ли я Вас понимаю...?)

[Переговоры](#)

это процесс коммуникации между людьми, представляющими свои или групповые интересы, осуществляемый для того, чтобы прийти к взаимоприемлемым условиям заключения сделки или соглашения

С

Совещание

это вид (или форма) делового взаимодействия людей, связанных между собой формальными (позиционными и/или функциональными) и неформальными отношениями в организационной структуре, в процессе которого вырабатывается групповое решение и распределяется ответственность за него между участниками взаимодействия

Т

Техники активного слушания

несложные приемы, позволяющие поддерживать диалоговый режим общения с минимальными затратами сил и внимания

Список рекомендуемой литературы

1. Бендер П. У. Секреты успешных презентаций. Практическое руководство. — Минск: Попурри, 2005
2. Браим И.Н. Этика делового общения. — Минск, 1996
3. Бриттни Л. E-mail и деловая переписка. Практическое руководство. — М.: Астрель, 2005
4. Быкова Т.А. Деловая переписка в коммерческой организации. — М.: МЦФЭК, 2004
5. Вайссман Дж. Мастерство презентаций. — М.: Вершина, 2004
6. Волгин Б. Деловые совещания. — М., 1991
7. Гандапас Р. Камасутра для оратора. Десять глав о том, как получать и доставлять максимальное удовольствие, выступая публично. — М.: Олимп-Бизнес, 2005
8. Гандапас Р. Презентационный конструктор. — М.: Вершина, 2006
9. Дебольский М. Психология делового общения. — М., 1992
10. Джей Э., Джей Р. Эффективная презентация. — М.: Баланс-Клуб, 2002
11. Желязны Д. Бизнес-презентация: Руководство по подготовке и проведению. — М.: ИКСИ, 2005
12. Кирсанова М.В., Анодина Н.Н., Аксенов Ю.М. Деловая переписка. — М.: ИНФРА-М, 2006
13. Корнеев И.К., Пшенко А. В. Деловая переписка и образцы документов. — М.: Проспект, 2006
14. Ломас Б. Искусство презентации. Как преподнести товар, чтобы его покупали. — М.: Бератор-паблишинг, 2006
15. Милич П. Как проводить деловые беседы — М., 1987
16. Нельке К. Проведение презентаций. — М.: Омега-Л, 2006
17. Проведение деловых бесед и переговоров. Как добиться своей цели. — Воронеж, 1991
18. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов / Под ред. Проф.В.Н.Лавриненко. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000
19. Ребрик С. Презентация: 10 уроков. — М.: Эксмо, 2004
20. Роддик Х. Деловая переписка. Короткий путь к улучшению языка и слога писем, электронных сообщений и факсов. — М.: Астрель, 2004
21. Санкина Л.В., Кондратьева С.И. Деловая переписка. Учебное пособие.- М.: Маркетинг, 2002
22. Сэмпсон Э. Бизнес-презентация. Творческие идеи для блестящего выступления. — М.: Деловая литература, 2004
23. Филиппов А.В. Психология и этика деловых отношений. — М.: АО Изд. Дом, 1996
24. Фишер Р., Эртель Д. Подготовка к переговорам. — М.: Филинь, 1996
25. Холопова Т.И., Лебедева М.М. Протокол и этикет для деловых людей. — М., 1995
26. Шметткамп М. Искусство презентации. — М.: Дело и Сервис, 2005
27. Ягер Д. Деловой этикет: как выжить и преуспеть в мире бизнеса. — М., 1994