

Правила деловой коммуникации



Центр взаимодействия
науки и бизнеса

Буклет
принадлежит:

Смоленск 2017 г.

Умение общаться с людьми – это товар, который можно купить точно так же, как мы покупаем сахар или кофе... И я заплачу за такое умение больше, чем за что-либо другое на свете.

Джон Дэвисон Рокфеллер

ЦЕЛИ

- Развитие навыков деловой коммуникации для достижения договоренностей с коллегами и поддержания позитивной рабочей атмосферы
- Развитие уверенности в себе в различных ситуациях делового общения

ТЕМЫ

1. В чем отличия между личной и деловой коммуникацией?
2. Какие барьеры стоят на пути к пониманию друг друга в деловой коммуникации?
3. Как выстроить деловую беседу? Две области взаимодействия людей: содержательная и личностная.
4. Как установить и поддерживать контакт с собеседником?
5. Как принимать и передавать информацию, сохраняя ее?
6. Как услышать и понять точку зрения собеседника?
7. Как управлять разговором, не давая ему уходить в сторону от цели и экономя время?
8. Как поддерживать позитивную атмосферу в сложном разговоре?
9. Как отвечать на негативные высказывания, поддерживая конструктивный ход беседы?
10. Как управлять своими эмоциями?
11. Как сказать «НЕТ»?

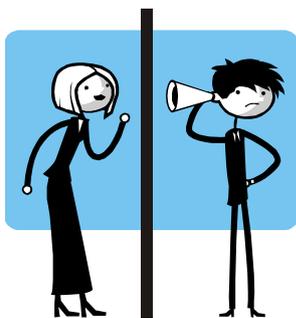
КОММУНИКАЦИЯ

(от латинского communicatio – сообщение)

Процесс обмена информацией, процесс передачи эмоционального и интеллектуального содержания.

Особенности **ДЕЛОВОЙ** коммуникации:

1. Мы **ОБЯЗАНЫ** участвовать в деловой коммуникации независимо от наших симпатий и антипатий к конкретным людям
2. **ДЕЛОВЫЕ** цели и содержание коммуникации
3. Мы учитываем правила **СУБОРДИНАЦИИ** (учитываем должностные роли, права и функциональные обязанности)
4. Мы следуем правилам **ДЕЛОВОГО ЭТИКЕТА**
5. Мы следуем «**КОНВЕНЦИОНАЛЬНЫМ**» нормам – следуем инструкциям, правилам протокола и внутреннего распорядка, традициям компании
6. Мы следуем требованиям **РЕГЛАМЕНТА** для конкретной ситуации делового общения – деловая беседа, совещание, презентация, переговоры
7. Мы соблюдаем «**ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ**» ограничения – независимо от степени напряженности деловой атмосферы проявляем стрессоустойчивость – управляем собой, демонстрируем эмоциональную культуру
8. Допустимо прерывание контакта любой из сторон в тех случаях, когда содержание информации перестает носить предметный характер, или когда исчерпано отведенное для коммуникации время, а также когда реакции партнера неадекватны ожиданиям и нормам (например, агрессивное поведение)



БАРЬЕРЫ В КОММУНИКАЦИИ

Барьер – препятствие, ограничение в коммуникации, в результате действия которого исходный смысл информации искажается или не доходит до получателя.

№	Вид барьера	Описание
1.	СМЫСЛОВОЙ БАРЬЕР или барьер разной «картины мира»	
2.	ПРОЕКТИВНЫЙ БАРЬЕР или «барьер двойника»	
3.	БАРЬЕР НЕГАТИВНЫХ ЭМОЦИЙ или «минное поле»	

ДЕЛОВАЯ КОММУНИКАЦИЯ

Разворачивается в двух областях:



СОДЕРЖАТЕЛЬНАЯ

КОНКРЕТНАЯ ЗАДАЧА,
ПРЕДМЕТ ОБЩЕНИЯ
*«Необходимо обсудить план
увеличения объема продаж...»*



ЛИЧНОСТНАЯ

ОТНОШЕНИЯ
СОСТОЯНИЯ, ВОЗНИКАЮЩИЕ
В ХОДЕ ОБЩЕНИЯ
*«Я огорчен тем, что план не
утвержден ...»*

Наши действия



**Если контакт нарушен, НЕ продолжайте разговор о содержании.
Предпринимите действия для восстановления контакта!**



ЧТО ПОМОГАЕТ УСТАНОВИТЬ И ПОДДЕРЖИВАТЬ КОНТАКТ С СОБЕСЕДНИКОМ:

**Благодарность,
комплимент
(доброе слово)**



Контакт глаз



**ЧТО ПОМОГАЕТ
УСТАНОВИТЬ И
ПОДДЕРЖИВАТЬ
КОНТАКТ С
СОБЕСЕДНИКОМ?**

**Расположение
в пространстве**



Улыбка



**Обращение
по имени**



**Соблюдение баланса
(«присоединение»
к собеседнику)**

КОМПЛИМЕНТЫ

Способность оценить чей-то труд, признать его полезность и незаменимость, сказать приятные слова человеку создает условия для эффективного взаимодействия.

Как найти ВЕРНЫЕ СЛОВА?

- Избегайте «штампов»
- Найдите то, за что Вы готовы **искренне** выразить уважение человеку
- Раскройте свою мысль, сделайте комплимент **предметным**. Если Вы объясняете свои слова, то это не только помогает человеку почувствовать Ваше уважение, но и Вам самому помогает глубже понять, за что Вы его уважаете и быть более искренним

Это замечательно, потому что...

Основания для комплимента (добрых слов)

- Успехи партнера
- Позитивная информация в СМИ и Интернет (внешних и корпоративных)
- Масштаб и качество различных атрибутов деятельности - офис, автопарк, территория, цеха...
- Стиль работы как конкретного человека, так и компании (скорость реакции, скорость принятия решений, конструктивность, умение доводить дело до конца, активность, надежность, полезность, пунктуальность, ...)
- Репутация
- Праздники – партнера, государственные
- Вехи сотрудничества
- Наши успехи, связанные с деятельностью партнера
- Удобство взаимодействия, ведения дел (отлаженный документооборот, логистика)
- Страна, город (если Вы встречались с партнером в его городе)

ПРАВИЛА КОМПЛИМЕНТОВ

Правило 1 «ОДИН СМЫСЛ».

Комплимент должен отражать исключительно положительные качества человека. В комплименте следует избегать двойного смысла.

А вот здесь правило явно нарушено: *«Слушая Ваши беседы с людьми, я каждый раз удивляюсь Вашей способности так тонко и остроумно уходить от ответа».*

Правило 2 «БЕЗ ГИПЕРБОЛ».

Избегайте преувеличений.

Правило 3 «ВЫСОКОЕ МНЕНИЕ».

Важно собственное мнение человека о тех его качествах, о которых Вы говорите ему комплимент. Если комплимент по значимости ниже уровня его самооценки, то для него такой комплимент является банальностью, и последствия могут быть самыми неожиданными, в том числе отрицательными.

Правило 4 «БЕЗ ПРЕТЕНЗИЙ».

Партнер вовсе не стремится к совершенствованию этого качества. Более того, считает, что было бы плохо, если бы оно – это положительное качество – было выражено у него сильнее, чем есть. Комплимент может вызвать у него обиду.

Правило 5 «БЕЗ ДИДАКТИКИ».

Это правило заключается в том, что комплимент должен «констатировать», а не «рекомендовать» или «советовать».

Правило 6 «БЕЗ ПРИПРАВ».

Это правило касается не столько самого комплимента, сколько тех «добавок», которые могут следовать за ним.

Например:

«Руки у тебя действительно золотые. А вот язык твой – враг твой!»

«Мне очень импонирует Ваша способность располагать людей к себе. Только вот если бы эту способность – да в интересах дела...».

Такие приправы – «ложка дегтя». Они снижают или вообще сводят на нет даже самый блистательный комплимент, а, следовательно, и Ваши усилия по улучшению делового взаимодействия.

По книге А.Ю.Панасюк «Управленческое общение. Практические советы»

КАК ПРОВЕСТИ «МАЛЫЙ РАЗГОВОР»?

Цитирование
партнера

ссылки на сказанное раньше

Позитивные
констатации

положительные высказывания
о событиях, изменениях к лучшему –
о собеседнике, об известных обоим
людях, о жизни...

Информирование

сообщение информации: важной,
позитивной, интересной

Рассказ

увлекательное, яркое повествование

ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ МАЛОГО РАЗГОВОРА

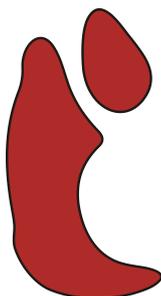
1. «Насильственное интервью» (допрос)
2. «Инвентаризация жизни»
3. «Негатив»

ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ ПРИЕМА И ПЕРЕДАЧИ ИНФОРМАЦИИ

Потеря информации



Искажение информации



Дополнение информации



ПРАВИЛА

КАК ПЕРЕДАВАТЬ ИНФОРМАЦИЮ?

- Настроить партнера на прием информации – подчеркнуть важность информации, задать цель
- Структурировать информацию:
 1. от общего к частному
 2. выделить ключевые блоки: кто – что – когда – необходимые действия?
 3. разбить на элементы: во-первых, во-вторых...
- Интонационно и с помощью пауз выделить наиболее важные моменты
- Попросить повторить суть сообщения и скорректировать ошибки
- Подводить промежуточные итоги, делая акцент на ключевых мыслях



КАК ПРИНИМАТЬ ИНФОРМАЦИЮ?

- Повторить суть услышанного, чтобы передающий скорректировал информацию
- Задать уточняющие вопросы
- Структурировать информацию при приеме
- Записать информацию

ЗАКРЫТЫЕ И ОТКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ

Действует правило: НЕ СПРОСИТЕ – НЕ УЗНАЕТЕ.

Конечно, есть вероятность, что «расскажут сами».

Профессионал этой вероятностью управляет (повышает).

ЗАКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ



Позволяют получить точные ответы на конкретные вопросы, сделать акцент на идее. Экономят время.

Позволяют вести разговор с человеком, который слишком разговорчив.

Опасность: не узнать нужную информацию; остаться в рамках своих гипотез и догадок.

Могут использоваться со скрытыми целями: подводят к выгодным одной стороне выводам.

ОТКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ



Позволяют прояснить «картину мира» собеседника.

Снижают вероятность навязывания собеседнику своей гипотезы.

Опасность: придется выслушать и переработать не только нужную, но и лишнюю информацию.

- *Каким образом был получен этот результат?*
- *Каким образом можно изменить ситуацию?*

**КАКИМ
ОБРАЗОМ?**

- *Как можно изменить ситуацию?*
- *Как Вы оцениваете эти предложения?*

КАК?

**открытые
вопросы**

ЧТО?

- *Что Вы имеете в виду?*
- *Что именно было сделано?
Что еще можно предпринять?*
- *Что, с Вашей точки зрения,
является основным
препятствием?*

КАКОЙ?

- *Какие решения
возможны?*
- *Какой вариант Вы
считаете самым
подходящим?*

СПОСОБСТВУЕТ ПОНИМАНИЮ ПАРТНЕРА:

АКТИВНОЕ СЛУШАНИЕ



Вопросы	открытые, альтернативные и закрытые.
Повторение	собеседник точно, почти дословно повторяет высказывание партнера, при этом он может начать с вводной фразы: <i>«Вы говорите...», «По Вашему мнению ...», «Вы считаете...» и т.п.</i>
Пересказ	собеседник воспроизводит высказывание партнера в сокращенном, обобщенном виде, кратко формулирует самое существенное в его словах: <i>«Вашими основными идеями, как я понял, являются ...», «Если я Вас правильно понял, то...», «Т.е. Вы имеете в виду ...».</i>
Развитие идеи	собеседник выводит логическое следствие из высказываний партнера или выдвигает предположение относительно причин высказывания партнера: <i>«Если исходить из того, что Вы сказали, то выходит, что...», «Вы так считаете, видимо, потому что...».</i>
Резюме	<ul style="list-style-type: none">○ подведение промежуточных итогов по ходу разговора <i>«По этому вопросу мы пришли к тому, что...»</i>○ проговаривание итога всего разговора/встречи

АЛГОРИТМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗГОВОРОМ:

**Управлять
разговором
важно!**

- Вы удерживаете цель разговора.
- Вы повышаете эффективность использования времени.

1

Подтверждение
значимости + Вопрос

- *Да, это очень важно и я хотел бы уточнить...*
- *Да, спасибо, что Вы предлагаете разные варианты размещения на полках. Это важно и в связи с этим, как можно организовать дополнительное размещение?*

2

Пересказ + Вопрос

- *Итак, Вы сказали, что размещение в справочнике «Бизнес без границ» необходимое условие сотрудничества. А какие возможности дополнительного размещения Вы предлагаете?*
- *Если Я Вас правильно понял, то цену на полке Ваша Компания определяет самостоятельно. Уточните, какие способы Вы считаете действенными для регулирования цен на рынке?*

3

Возврат к теме

- *Предлагаю вернуться к вопросу о...*
- *В данный момент нам важно определиться с вопросом, от которого зависит решение по остальным пунктам. В чем вы видите решение ...?*

4

Вопросы, преобразующие
негативное высказывание
собеседника

Фраза собеседника:

«Это невозможно! Мы не сможем это сделать».

Ответ:

«Что еще мы можем внести в проект, чтобы соглашение стало возможным?»

Фраза собеседника:

«Вы ничего не понимаете..., как можно быть таким некомпетентным?!»

Ответ:

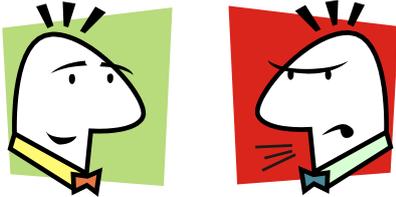
«Какой именно аспект проблемы на ваш взгляд еще стоит учесть? »

КАК РЕГУЛИРОВАТЬ ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ НАПРЯЖЕНИЕ

ЧТО снижает эмоциональное напряжение в ходе общения	ЧТО повышает эмоциональное напряжение в ходе общения
1. Предоставление собеседнику возможности выговориться. Проявление искреннего интереса к проблемам собеседника.	1. Перебивание собеседника. Демонстрация незаинтересованности в проблеме собеседника.
2. Проговаривание эмоционального состояния (своего, собеседника).	2. Игнорирование эмоционального состояния (своего, собеседника).
3. Подчеркивание общности с собеседником.	3. Подчеркивание различий между собой и собеседником.
4. Подчеркивание значимости собеседника, его мнения.	4. Принижение собеседника, негативная оценка личности.
5. В случае Вашей неправоты, немедленное признание ее.	5. Оттягивание момента признания своей неправоты или отрицание ее.
6. Предложение конкретного выхода из сложившейся ситуации.	6. Поиск «виноватых» и обвинение собеседника.

АЛГОРИТМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭМОЦИЯМИ:

СВОИМИ И СОБЕСЕДНИКА

Ситуация	Что применять?	Эффекты
 <p>Я Собеседник</p> <p>Собеседник высказывает недовольство Вашими действиями, растет напряжение в разговоре</p>	<p>Алгоритм 3 шага восстановления контакта при общении с недовольным собеседником</p>	<p>Вы снижаете уровень негативных эмоций партнера за счет понимания его интересов в ситуации и вашей готовности менять свой образ действий</p>
 <p>Я Собеседник</p> <p>Вы сами недовольны действиями партнера, испытываете негативные эмоции, и хотите, чтобы он изменил свое поведение</p>	<p>Алгоритм Я-высказывания</p>	<p>Вы объективно описываете факты, анализируете действия, избегая обвинения партнера, тем самым не вызываете защитной реакции, стремления перенести вину на других людей и обстоятельства.</p>

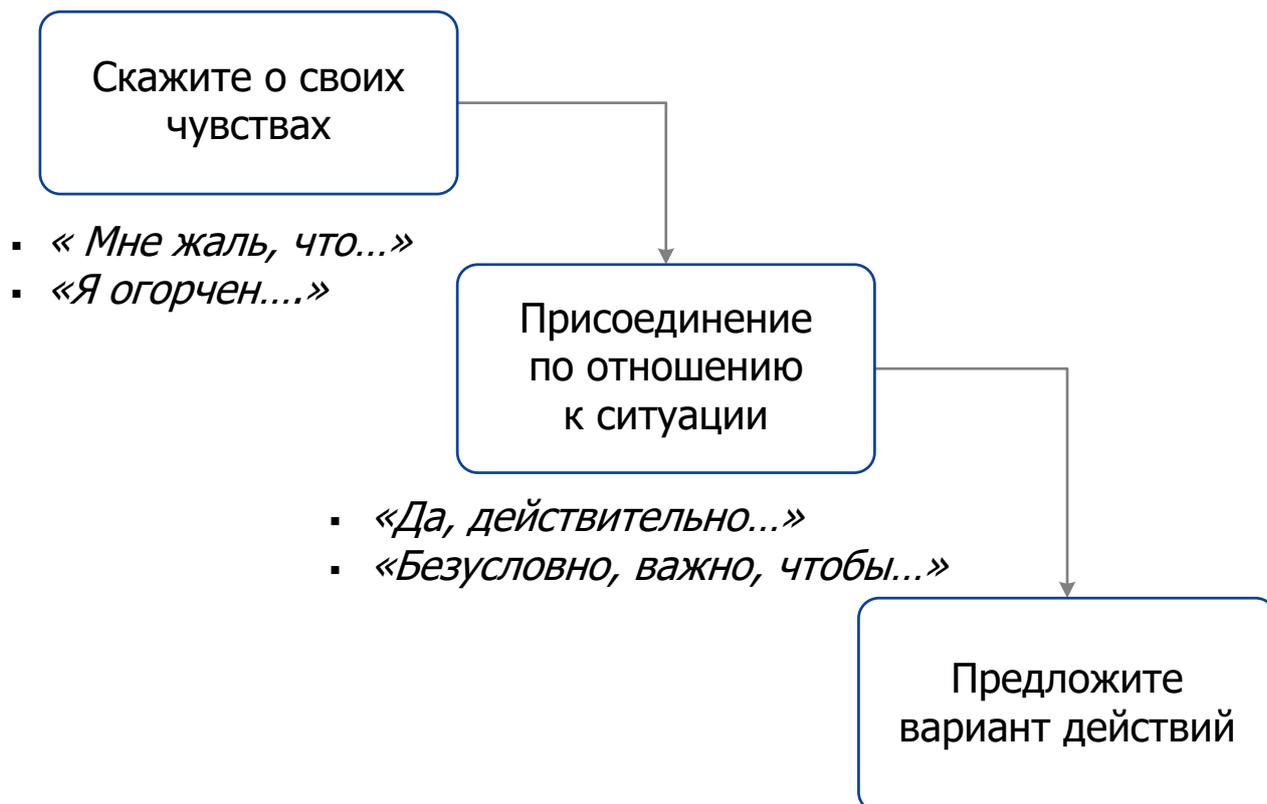


Я



Собеседник

3 шага восстановления контакта при общении с недовольным собеседником:



ПРИМЕР:

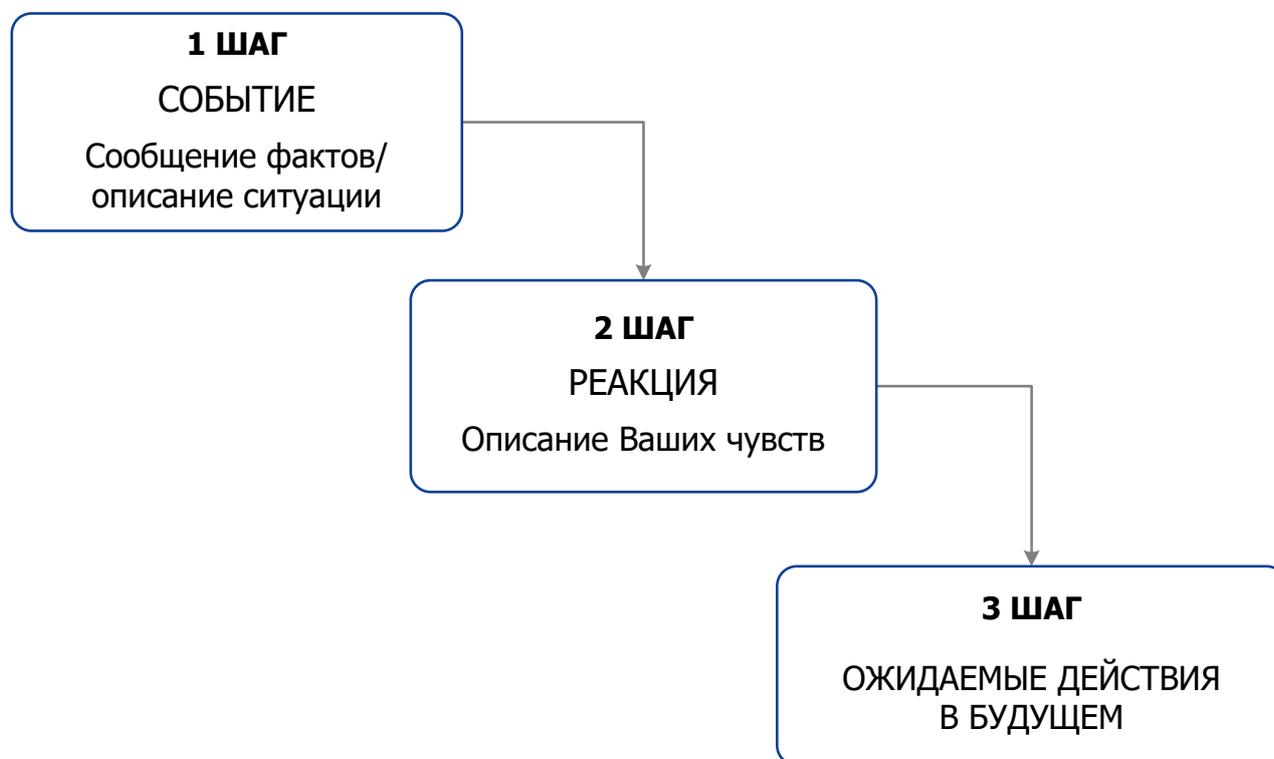
- «Опять я не получил отчет вовремя! Безобразие!»

- «Я огорчена тем, что отчет не получен. Важно, чтобы документы приходили вовремя. Дайте мне пять минут – я найду документ, отправлю Вам его и перезвоню»



АЛГОРИТМ УПРАВЛЕНИЯ СВОИМИ ЭМОЦИЯМИ

«Я – ВЫСКАЗЫВАНИЯ»:



ПРИМЕР:

«Когда происходит внезапное изменение графика **(1 шаг)**, я чувствую растерянность **(2 шаг)**. Я хотел бы, чтобы мне сообщали о переменах, как только они происходят...**(3 шаг)**»

5 СПОСОБОВ СКАЗАТЬ НЕТ

1. «Испорченная пластинка»

Что делаем?

Дословно повторяем несколько раз одну и ту же короткую фразу отказа.

Пример

— Нет, я не могу это сделать, — говорите Вы.
— Ну, пожалуйста, последний раз. Я тебя очень прошу, — настаивает собеседник.
— Я не могу это сделать, — повторяете Вы.

Когда лучше применять?

Этот способ эффективен в общении с агрессивными или напористыми людьми, так как исключает возможности для дальнейшего давления.

2. Рефлексивное «нет»

Что делаем?

Внимательно слушаем. Показываем свое понимание проблемы.
Выказываем наше сочувствие («возвращаем» эмоции партнера), при этом добавляя в конце отказ.

Пример

- «Да, я вижу, тебе очень нелегко, я, к сожалению, в этой ситуации не могу тебе помочь»
- «Я понимаю, как ты устала за последнюю неделю, но, к сожалению, я не смогу выполнить твою просьбу»

Когда лучше применять?

Этот способ эффективен в общении с людьми, которые пытаются сыграть на наших чувствах или в тех случаях, когда человеку не так важно наше согласие, как поддержка.

3. Обоснованное «нет»

Что делаем?

Используем простую формулу: «Я, к сожалению, не могу это сделать, по двум причинам...» и далее кратко объясняем причины.

Когда лучше применять?

Этот способ подходит в общении с людьми, которые старше нас или занимают более высокое положение по статусу.

4. Отсроченное «нет»

Что делаем?

Не говорим «нет» сразу, а просим время на обдумывание.

Пример

«Мне надо время, чтобы взвесить свои возможности, Я позвоню тебе. Хорошо?»

Когда лучше применять?

Этот способ особенно подходит для людей, которым трудно в принципе сказать «нет» другим людям.
Способ подходит в общении с напористыми людьми, которые не терпят возражений.

5. Компромиссное «нет»

Что делаем?

В некоторых ситуациях мы готовы помочь собеседнику, но не полностью, а частично.
В этом случае мы можем предложить собеседнику свои условия или помощь. Если же наши условия не устраивают оппонента, мы вправе отказать в его просьбе.

Пример

«К сожалению, я не занимаюсь репетиторством, но, если Вы хотите, я могу спросить коллег и постараюсь подыскать для вашей дочери педагога...»

Когда лучше применять?

Этот способ эффективен и в том случае, когда мы готовы помочь собеседнику, но его условия нам кажутся нереальными, и мы хотим предложить свои.



Центр взаимодействия науки и бизнеса

Центр взаимодействия науки и бизнеса (Центр ВНБ) образован 24.09.2012 г.

Центр объединяет усилия экономистов разных направлений от бухгалтеров, менеджеров, аналитиков до ученых с целью взаимовыгодного сотрудничества, направленного на развитие науки и бизнеса, что позволяет сочетать теорию и практику

Уникальной ценностью Центра является команда, во главе которой стоят специалисты, имеющие огромный опыт работы в научной сфере, образовании и управлении бизнес-структурами.

Наша команда руководствуется принципом **«Все гениальное – просто»**

Наши Преимущества	Ваши Выгоды
Владение современными технологиями и методиками	Экономия времени и ресурсов
Возможность сложное сделать простым и доступным	Возможность концентрации усилий на стратегических вопросах
Независимый и объективный анализ	Независимая оценка экспертов
Комплексные услуги под ключ с соблюдением коммерческой тайны	Минимизация рисков при разработке и внедрении проектов
Индивидуальный подход к потребностям	Возможность личного и профессионального развития

Почему мы

Конкурентные преимущества любой организации, в том числе и нашей, имеют тенденцию к изменению и могут находиться на различных стадиях жизненного цикла. Однако неизменным и уникальным нашим преимуществом всегда остается корпоративный человеческий капитал! Наши специалисты, обладающие большим объемом разносторонних теоретических знаний, подкрепленных обширной практикой в управлении, обучении, учете и других областях – являются залогом нашего и Вашего успеха.

Наши услуги:

<p><u>Управленческий консалтинг</u></p> <ul style="list-style-type: none">• <u>Комплексная работа с бизнес процессами</u>• <u>Бизнес планирование</u>• <u>Организация внутреннего документооборота</u>	<p><u>Коммерческий консалтинг</u></p> <ul style="list-style-type: none">• <u>Отдел продаж с нуля</u>• <u>Аудит работы отдела</u>• <u>Скрытый аудит отдела</u>• <u>Обучение персонала</u>• <u>Автоматизация процессов</u>
<p><u>Бухгалтерский консалтинг</u></p> <ul style="list-style-type: none">• <u>Бухгалтерское сопровождение</u>• <u>Экспресс-аудит</u>• <u>Восстановление бухгалтерского учета</u>• <u>Подбор профессиональных бухгалтеров</u>• <u>Автоматизация процессов и учета</u>	<p><u>Научно-исследовательская деятельность</u></p> <ul style="list-style-type: none">• <u>Развитие конъюнктуры рынка</u>• <u>Разработка концепций и стратегий развития</u>• <u>Проведение мониторингов деятельности</u>

Мы всегда Рады видеть Вас!

www.cvnb.ru

info@cvnb.ru

victor@cvnb.ru

<https://vk.com/cvnbsmolensk>

+7910 711 0551 Виктор

+7920 664 4220 Екатерина