

Рекомендации

по построению хороших
деловых взаимоотношений

Общие рекомендации

- Одевайтесь подобающим образом
- Будьте пунктуальны – этим вы проявите своё уважение к человеку
- Приветствуйте человека улыбкой
- Поддерживайте хороший контакт глазами, но не допускайте, чтобы он превратился в пристальное рассматривание
- Проявляйте оптимизм по поводу качества своей услуги, работы, продукции
- Слушайте человека
- Не прерывайте человека, когда он говорит
- Не будьте слишком фамильярны
- Оставайтесь учтивы, вежливы, деловиты и не тратьте времени зря
- Старайтесь сидеть (или стоять) в удобной или расслабленной позе
- Старайтесь избегать любых негативных выражений и жестов.
Например, старайтесь не выглядеть скучным, когда вы говорите с человеком. Не стойте, уперев руки в бока, и старайтесь не выглядеть агрессивным, когда человек жалуется

Рекомендации по исправлению плохо начавшегося разговора

- Позвольте другому человеку говорить больше
- Не прерывайте человека
- Внимательно слушайте, что хочет человек (читатель, коллега, клиент и т.п.)
- Говорите больше о другом человеке и его ситуации
- Спросите совет у человека
- Не перекрикивайте человека
- Не пытайтесь ввести человека в заблуждение и не делайте необоснованных заявлений по поводу ваших услуг

Вам предъявили претензию

1. Внимательно выслушайте
2. Повторите суть высказанной претензии (жалобы) и убедитесь, что вы поняли её правильно
3. Извинитесь
4. Признайте справедливость чувств, которые испытывает человек
5. Расскажите, что вы собираетесь предпринять, чтобы исправить ситуацию
6. Поблагодарите человека за то, что он обратил ваше внимание на эту проблему

Чтобы деперсонализировать ситуацию (не допустить перехода на личности и поиска виноватого):

- Не реагируйте на враждебность
- Дайте другой стороне высказаться, выразить эмоции
- Говорите рационально, с позиции логики и здравого смысла
- Будьте конкретны, не говорите «в общем»
- Не осуждайте

При решении трудных ситуаций вспоминайте о том, что

- Взаимовыгодное или компромиссное решение возможно и желательно
- Разница во мнениях позволяет более полно увидеть ситуацию и ведёт к творческим решениям
- Сотрудничество с другой стороной более выгодно, чем соревнование

Если вам необходимо **выразить критические замечания** по работе коллеги, подчинённого, будьте уверенным в том, что критика касается **РАБОТЫ** (дела, конкретного действия, документа и т.п.), а **НЕ ЛИЧНОСТИ** человека

Используйте	Избегайте
<p>Говорите о деле, результатах работы. Например:</p> <ul style="list-style-type: none"> • В вашей работе есть следующие ошибки... • Ваш отчёт не удовлетворяет критериям... • Показатели работы вашего отдела (ваши показатели работы)... 	<p>Оценок личности. Например:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Это полный идиотизм! • Разве вас в институте не учили, что.. • Вы что, совсем не соображаете? • И т.п.
<p>Конкретную информацию. Говорите о фактах, цифрах, процентах и т.п.</p>	<p>Слов-сверхобобщений и слов-катастроф: никогда, всегда, всё, каждый раз, ничего, ничто; ужасно, кошмар, ужас, я этого не переживу и т.п. Например:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Тебе никогда ничего нельзя доверить! • Я не переживу, если ещё раз получу такой документ!
<p>При усилении эмоциональной напряжённости возьмите паузу. Например:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Предлагаю остановиться на этом и сделать паузу, чтобы не наговорить друг другу необоснованных глупостей, а потом не пожалеть! Пойдём лучше передохнём, поговорим после обеда! 	<p>Усиливать эмоциональную напряжённость. Например:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Вы сейчас же приносите мне нужные данные, или я вам тут такое устрою... • Раз уже об этом зашёл разговор, то я сейчас вам такое скажу...
<p>В ситуации неопределённости, непонимания, напряжённости и т.д. озвучьте своё состояние и разделите ответственность с собеседником. Например:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Я чувствую, что у нас сейчас возникло непонимание (замешательство) в разговоре. Что вы думаете об этом? • Я чувствую замешательство, как мне (нам) поступить в данной ситуации. Что думаете вы? (Может быть, вы сможете что-то предложить?) 	
<p>«Я – высказывания»</p>	<p>«Ты – высказывания»</p>

Я – высказывания и Ты – высказывания

Я – высказывание	Ты – высказывание
<ul style="list-style-type: none"> • Делает общение более непосредственным • Показывает ответственность говорящего за свои чувства и мысли • Позволяет другому выслушать и спокойно ответить 	<ul style="list-style-type: none"> • Нацелено на обвинение другого человека • Показывает, что говорящий снимает с себя ответственность за свои собственные чувства и мысли • Другой человек испытывает негативные эмоции, напряжённость ситуации возрастает
<p>Примеры:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Когда ты приходишь домой поздно, я очень волнуюсь. • Меня раздражает, когда кто-то опаздывает. Я была бы очень рада, если бы ты приходил вовремя! • Оля, когда ты шепчешься с Таней во время моего объяснения, я чувствую сильное раздражение, потому что я теряю мысль. Пожалуйста, перестань. • Когда без спросу берут мои вещи, мне очень неприятно. Я не против, чтобы ты брал что хочешь, но предварительно предупреди меня об этом. 	<p>Примеры:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ты опять пришёл домой поздно, мне нервы трепишь! • Ты опять опоздал! Ты совсем меня не уважаешь! • Что вы там всё время разговариваете вместе со мной? Вы что, всё знаете лучше меня? • Ты всегда берёшь без спросу мои вещи!

Схема «Я – высказывания»

1. **Событие** (безоценочное описание нежелательной ситуации).
«Когда...»
2. **Реакция** (описание своих чувств, мыслей)
«Я чувствую...»
3. **Предпочтительный исход** (описание желательного варианта)
«Мне хотелось бы, чтобы...»

Стратегии выхода из конфликта

Стратегия выхода из конфликта – это основная линия поведения на его заключительном этапе. Существует пять основных стратегий:

- **Соперничество**
- **Компромисс**
- **Приспособление**
- **Избегание**
- **Сотрудничество**

Основанием для выделения данных стратегий является динамика соотношения между степенью настойчивости в удовлетворении своих интересов и степенью готовности пойти навстречу другому в удовлетворении его интересов.

Соперничество (конкуренция)

Навязывание другой стороне предпочтительного для себя решения, стремление к одностороннему выигрышу.

Когда следует использовать:

- Требуются быстрые и решительные меры (в непредвиденных и опасных ситуациях, например, агрессора, захватившего чужую территорию можно остановить только жёсткой стратегией, а не увещеваниями)
- Отсутствует время на уговоры оппонента
- Результат выгоден всей группе, организации, а не отдельной личности или микрогруппе
- Исход чрезвычайно важен для того, кто проводит данную стратегию

Недостатки соперничества:

- Редко приносит долгосрочные результаты, т.к. проигравшая сторона может не поддержать решение или планировать реванш
- Этот стиль не может быть использован в близких, личных отношениях, т.к. вызывает отчуждение
- Стратегия не даёт возможности реализовать оппоненту свои интересы, поэтому при постоянном её применении возникает подавление инициативы подчинённых и возможность повторных вспышек конфликта из-за ухудшения взаимоотношений

Компромисс

Это завершение конфликта частичными уступками. Идеальный компромисс – удовлетворение интересов каждой из сторон наполовину. Каждая из сторон, идущая на компромисс, получает что-то устраивающее её, вместо того, чтобы продолжать борьбу и, возможно, потерять всё. Цель компромисса – сиюминутный подходящий вариант. Результат удачного компромисса может быть выражен словами: «Я могу смириться с этим». Компромисс часто является удачным отступлением или даже последней возможностью прийти к какому-то решению. Способность к компромиссу в управленческих ситуациях высоко ценится, т.к. уменьшает недоброжелательность и позволяет относительно быстро разрешить конфликт.

Когда следует использовать:

- Обе стороны обладают одинаковой властью и имеют взаимоисключающие интересы
- Существует реальная угроза потерять всё
- Вас удовлетворяет временное решение
- Вы можете воспользоваться кратковременной выгодой
- Вы хотите получить решение быстро, потому что у вас нет времени или потому что это более экономичный и эффективный путь
- Другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными

Недостатки компромисса:

- Является лишь временным выходом, потому что ни одна из сторон не удовлетворяет свои интересы полностью
- Сохраняется основа для конфликта

Для достижения компромисса рекомендуется **техника открытого разговора:**

- Заявить, что конфликт невыгоден обеим сторонам
- Предложить прекратить конфликт
- Признать свои ошибки, сделанные в конфликте
- Сделать уступки оппоненту, где возможно
- Высказать пожелания об уступках со стороны оппонента
- Спокойно, без негатива обсудить взаимные уступки
- Если удалось договориться, то зафиксировать это

Приспособление (Уступка)

Предполагает вынужденный или добровольный отказ от борьбы и собственных интересов (вплоть до полной капитуляции). Это готовность человека принести свои интересы в жертву другому, пойти ему навстречу.

Когда следует использовать:

- Вас не особенно волнует случившееся
- Вы понимаете, что итог намного важнее для другого человека, чем для вас
- Вы, как участник, осознали свою неправоту
- Вы понимаете, что важнее сохранить добрые отношения с оппонентом, чем отстаивать свои интересы
- Отсутствуют шансы на другой исход
- Давление третьей стороны, при отсутствии власти с вашей стороны противостоять данному давлению

Недостатки приспособления:

- Оппонент может воспринять вашу уступку не как проявление доброй воли, а как слабость. Это приведёт к эскалации его давления и требований
- Можно обмануться, ожидая в будущем уступок от оппонента

Избегание (уклонение, уход от решения проблемы)

Человек, придерживающийся этой стратегии, стремится уйти от конфликта. Человек делает вид, что конфликта нет, и не предпринимает шагов по его разрешению. Здесь речь идёт не о разрешении, а о затухании конфликта.

Когда следует использовать:

- Конфликт не затрагивает ваших прямых интересов
- Вы хотите выиграть время, может быть для того, чтобы получить дополнительную информацию или чтобы заручиться чьей-то поддержкой
- У вас трудный день, а решение этой проблемы может принести дополнительные неприятности
- У вас отсутствуют на данный момент силы и время для разрешения противоречия
- У вас мало власти для решения проблемы или вы чувствуете, что у других больше шансов решить эту проблему
- Пытаться немедленно разрешить ситуацию опасно, поскольку вскрытие и открытое обсуждение конфликта может только ухудшить ситуацию
- На данный момент нет условий для продуктивного разрешения конфликта, но через некоторое время они появятся

Недостатки избегания:

- Может привести к эскалации конфликта, т.к. проблема не решается, и интересы сторон остаются неудовлетворёнными
- Вполне разрешимая поначалу ситуация со временем может превратиться в неразрешимую

Сотрудничество

Считается наиболее продуктивной проблемно-решающей стратегией. Позволяет осуществить поиск такого решения, которое удовлетворит обе стороны. Предполагает направленность участников на конструктивное обсуждение проблемы, рассмотрение оппонента не как противника, а как союзника в поиске решения. Кратко установку на сотрудничество обычно формулируют так: «Не ты против меня, а мы оба против проблемы». Сотрудничество – единственный способ выхода из конфликта, который позволяет одновременно достичь искомого результата и не нарушить отношения между партнёрами

Когда следует использовать:

- Решение проблемы очень важно для обеих сторон и никто не хочет полностью от него уклониться
- У вас тесные, длительные и взаимозависимые отношения с другой стороной
- Обе вовлечённые в конфликт стороны обладают равной властью или склонны игнорировать различия во власти, чтобы искать решение проблемы на равных
- У вас есть время поработать над возникшей проблемой (например, вы ведёте долгосрочный проект)
- Обе стороны способны изложить суть своих интересов и выслушать друг друга, присутствует взаимное желание решать проблему совместно, с учётом истинных интересов обеих сторон

Недостатки сотрудничества:

- Может потребоваться много времени на выработку решений и длительные переговоры
- Абсолютно неэффективно в случае экстремальных, опасных ситуаций