План

Введение

1. Составление плана письма с плохими новостями

2. Стратегия написания

3. Этапы сообщения плохих новостей

4. Разновидности писем с отказом

5. Составление письменных жалоб

Заключение

Список использованной литературы

**Введение**

Общение – это вчерашний разговор с другом по телефону, беседа с незнакомым человеком в купе поезда, вечер воспоминаний на встрече одноклассников и многое другое. Каждый из нас знаком с такими привычными словосочетаниями, как «общение с искусством», «общение с ЭВМ», «общение с животными» и т.д. Может показаться, что границ у этого понятия не существует, его объем бесконечен, а значит, как говорил выдающийся советский психолог Л.С. Выготский, «когда объем понятия стремится к бесконечности, его содержание стремится к нулю».

Когда люди встречаются, они разговаривают. Не всегда, не везде, но в большинстве случаев. Они могут вступать в контакт, даже находясь далеко друг от друга, используя письменную речь. Речь – это то, что составляет саму суть социального взаимодействия, а самые разнообразные виды разговоров – от повседневной болтовни до эмоциональных признаний, от деловых совещаний и переговоров до выступлений в средствах массовой информации – становятся предметом теории речевой коммуникации.

Умение эффективно пользоваться письменной речью является ключом к успеху деятельности менеджера. Напротив, плохо составленные деловые документы в лучшем случае могут остаться незамеченными, а в худшем – привести к серьезному конфликту.

Чтобы достичь успеха, нужны многие качества. Одно из непременных – научиться точно, ясно и грамотно излагать свои мысли, планы и аргументы Вашим коллегам, партнерам или руководителям.

Письменный отказ трудно написать, поскольку он отвергает просьбу читателя. Вряд ли читатель благосклонно отреагирует на такое сообщение, поэтому прямота, присущая письму, содержащему хорошие новости, здесь неуместна. Большинство авторитетов внушают нам, что письма с плохими новостями следует писать в уклончивой или индуктивной манере, от второстепенного к главному.

Непрямая последовательность изложения делает сообщение более приемлемым для читающего, поскольку позволяет автору описать процесс размышления прежде, чем сообщить о принятом решении. Читающий может заглянуть в мысли автора и, в идеале, согласиться с тем, что решение является обоснованным.

Непрямая последовательность может быть усилена или ослаблена за счет используемых в письме слов. Во многих письмах с плохими новостями используются негативные слова, и общее впечатление у читающего оказывается негативным. Даже если в таком письме излагается нечто отличное от того, что хотел бы прочесть получатель, его следует писать в позитивной манере**.**

1. Составление плана письма с плохими новостями

Недавно выражение «импровизация» вошло в словарный запас большинства из нас. Студенты импровизируют, когда приходят на занятия, не подготовив того, что было задано. Люди, занимающиеся бизнесом, импровизируют, когда устраивают презентации или выполняя другие свои обязанности, не подготовившись должным образом к выступлению перед конкретным клиентом. Люди, занимающиеся импровизацией, делают ставку на то, что их деятельность будет принята положительно; очень часто риск оправдывается, и их деятельность удовлетворяет минимальным стандартам.

Однако те, кому мало просто удовлетворять минимальные требования стандартов, должны заниматься рутинным планированием. Это особенно важно в сложных случаях, таких как сообщение плохих новостей. Если не сделать это должным образом, то может возникнуть угроза взаимоотношениям автора и получателя. Но сделать все должным образом вряд ли возможно без составления тщательного плана.

Внимательное отношение к составлению плана отличает эффективные бизнес-коммуникации от неэффективных. От того, насколько правильно спланировано письмо зависит реакция читающего

Постановка цели (ей)

Пишущие должны решить, что именно они намерены осуществить посредством своего сообщения. Иногда письменные отказы преследуют больше, чем одну цель. Если это так, нужно решить, какая из целей является более важной. Хотя нет необходимости слишком много распространяться по поводу плохих новостей, но, раз уж вы решили сообщить об этом, вы должны быть уверены, что читающий воспримет что вы ему намереваетесь сообщить. Боб считал, что основной целью его писем будет проинформировать читателей, что их заказы невозможно выполнить. Другой целью будет сохранение хороших отношений с ними.

Анализ целевой аудитории

До тех пор, пока автор письма не встанет на точку зрения получателя этого сообщения на обсуждаемый вопрос, маловероятно, что письмо произведет желаемое впечатление.

Выбор идей, которые следует отразить

После определения цели и анализа целевой аудитории пишущий готов к отбору соображений, которые будут включены в сообщение. Иногда составители сообщений формируют перечень мыслей прежде, чем определят цели; Но такая практика обычно приводит к тому, что цели сообщения остаются неясными. Те составители, которые не определяют целевую аудиторию до выбора соображений, отправляют сообщения, не отвечающие интересам или нуждам читающих.

Выбор соответствующего канала и средства распространения информации

Выбирая соответствующий канал и средство распространения информации, пишущий должен определить наилучший способ для того, чтобы достичь целевой аудитории.

2. Стратегия написания

Генеральной стратегией письменного отказа является побудить получателя прочесть письмо целиком с тем, чтобы он понял причины отказа. В этом случае автор письма имеет шанс сохранить деловые отношения с получателем и заслужить его одобрение. Продолжение взаимоотношений будет возможно, только если читающий воздержится от скороспелых выводов до тех пор, пока не вникнет в сообщение в целом.

Автор должен так подготовить письмо, чтобы оно оказало минимально возможный негативный эффект на получателя. Прежде, чем начать писать, пишущие должны поставить себя на место читающего. Они обязаны определить, как добиться того, чтобы читающий воспринял их решение.

Тот, кто хочет составить эффективное письмо, постарается указать читающему на возможные выгоды даже от полученного негативного ответа. В некоторых случаях автор может внести полезное предложение альтернативного типа.

Бывают случаи, когда трудно указать на какие-либо выгоды. Однако если автор письма посмотрит на ситуацию с позиции читающего, то он почти наверняка сможет найти способ или указать на такую выгоду, или предложить какую-нибудь альтернативу.

Ключом к составлению письменных отказов, которые достигают желаемой цели, является знакомство с фактами, имеющими отношение к ситуации. Часто ситуации, требующие такого рода писем, оказываются схожими, но они редко бывают идентичными. Будучи осведомленным об относящихся к делу фактах, автор послания может разработать линию убеждения, которую читающий, скорее всего, поймет и воспримет.

3. Этапы сообщения плохих новостей

Ситуации, требующие составления письменных отказов, очень разнообразны. Существует несколько определенных этапов составления писем с плохими новостями:

* нейтральное начало;
* позитивное объяснение;
* отказ;
* позитивный тон.

Нейтральное начало

Письмо нужно начать с нейтрального комментария, который состоит из какого-либо вида согласия. Начальный комментарий призван дать понять получателю тему письма, не должен подразумевать ни да, ни нет. Прочитав первый абзац, получатель должен понять, что это письмо является ответом на его запрос. В идеале автору хорошо б и в каком-либо виде указать на согласие с получателем.

Начало должно соответствовать сообщению, которое за ним последует. Если читающему дают надежду на позитивный ответ, а затем он получает негативный, это расстраивает его и приводит, скорее всего, к разрыву отношений с автором письма.

Начало должно быть объективным. Оно не должно выражать ни удовольствия, ни неудовольствия по поводу просьбы.

Начало письма должно указывать на предмет письма.

Начало должно быть написано в позитивном духе. Не нужно предупреждать о грядущем отказе. Такие слова как «однако», «все же» или «но» являются таким же сигналом об отказе, как и слова «не будем», «не можем» и «не имеем возможности».

Позитивное объяснение

Объяснение должно быть дано в позитивной манере. Если нейтральные заявления составлены успешно, то читающий будет в достаточной степени заинтересован, чтобы продолжать чтение вашего письма. Далее нужно привести причины, по которым было принято решение об отказе. Эти причины должны предварять сам отказ. При изложении таких причин повышается вероятность того, что читающий поймет эти причины. Возможно, понимание еще не гарантирует принятия, но принятие редко возникает без понимания.

Одним из отрицательных моментов письма являются извинения. Когда автор извиняется, читающий начинает подозревать, что решение недостаточно обдуманно. Другим недостатком письма в извиняющемся тоне является то, что он больше подчеркивает негативное, чем позитивное.

По возможности стоит приводить другие причины, кроме политики компании. Если же автор письма-отказа вынужден ссылаться на политику компании как на причину отказа выполнить желание получателя, это означает, что автор не пытается признать уникальность получателя.

Коммуникации должны осуществляться на уровне получателя письма. Мало что еще раздражает людей так сильно, как разговор сверху вниз.

Кроме того, должно быть предоставлено достаточно информации, так чтобы читатель смог понять суть. Слишком краткое объяснение предполагает недостаточное внимание.

В некоторых случаях единственной причиной отказа в просьбе попросту является специфика компании. В таких случаях пишущий не должен изобретать длинные фразы ради мнимой пользы заказчика.

Отказ

В третьей части письма, содержащего плохие новости, автор переходит к сути вопроса, к собственно отказу. Если он ясно изложил причины, получатель, скорее всего, догадается об отказе еще до того, как прочтет его. В идеале отказ логически вытекает из причин.

Иногда не следует прямо формулировать отказ, если он и так явно подразумевается.

Не нужно акцентировать отказ. В самых хорошо написанных письмах с плохими новостями отказ вставлен в середину абзаца, а не в его начало или конец.

Отказ должен быть сформулирован в позитивном стиле. При формулировании отказа лучше использовать страдательный залог. Действительный залог слишком прямолинеен и привлекает к отказу ненужное внимание.

Если же имеется хоть малейшая вероятность, что сообщение будет понято неправильно, отказ следует формулировать прямо. Чем четче связь между причинами и отказом, тем меньше необходимость формулировать отказ открыто.

Позитивный тон

Письменный отказ должен заканчиваться на оптимистической ноте и располагать получателя к автору. После изложения отказа автор должен постараться опять завоевать хорошее отношение, которое может быть несколько утрачено. Это можно сделать по-разному. Лучше написать о чем-либо, представляющем для читающего больший интерес, чем отказ. Например, внести альтернативное предложение или предложить что-нибудь другое, что может показаться ему полезным.

Не нужно заканчивать письмо в извиняющейся манере. Стремление извиниться означает, что автор не совсем уверен в своем решении, а это может побудить читающего проявить настойчивость, чтобы что-либо изменить.

Писать нужно в позитивном тоне, не пользуясь клише. Клише утомительны, это избитые выражения, которые могут вызвать предположения об отсутствии у автора собственных мыслей. Клише часто означают неискренность.

Цель заключения – продемонстрировать читающему, что интерес к нему сохранился.

4. Разновидности писем с отказом

Отказы на рекламацию

Покупатели, присылающие рекламации, считают, как правило, себя правыми, а свои просьбы обоснованными. Большинство компаний гордится своей искусной политикой в отношении рекламаций. Однако каким бы либеральным ни было отношение компании к жалобам, некоторые просьбы просто обречены на отказ. Составление отказа на рекламацию – это деликатный процесс. Пишущий должен объяснить, что просьба, которую покупатель считает обоснованной, на самом деле таковой не является.

При составлении отказов на рекламацию следует придерживаться четырех вышеизложенных шагов. Как и все письменные отказы, отказы на рекламации преследуют две основные цели:

* сообщить об отказе;
* сохранить позитивные отношения с получателем письма.

Второе особенно важно, когда покупатели просят о возврате, поскольку если с ними обращаться должным образом, они останутся покупателями продукции компании. Автор письма должен стараться сохранить позитивное отношение.

Для большей части писем с плохими новостями годится непрямой подход. Иногда пишущий сталкивается с ситуацией, когда непрямой подход либо неприемлем, либо он не срабатывает. Если покупатель уже получил письменный отказ и объяснения, но все же настаивает на возврате, то во втором письме, быть может, следует применить прямой подход. Если читатель игнорирует первое письмо с отказом и просто повторяет свою просьбу, то пишущий получает моральное право писать более прямо.

Чтобы составить сообщение безошибочно ясно, пишущий должен включить отказ в первое предложение. (Например: «Если Вы не заполните должным образом свой перечень дорожных расходов, Вам не будет сделан пересчет и возврат денег за Ваше путешествие».) Такой подход поможет получателю письма осознать, что проблема серьезна. Тем не менее, это рискованный подход, и он может вызвать у получателя враждебное отношение. Поэтому прямой подход может быть использован только после тщательного анализа того, как вероятней всего отреагирует читающий.

Отказ в предоставлении кредита

Некоторые начальники считают, что каждое деловое письмо – это в том или ином виде письмо о продаже. Независимо от содержания письма, его автор должен попытаться уговорить получателя не порывать с их организацией.

Когда составляется письменный отказ в кредите, то перед автором встает действительно трудная задача. Хотя пишущий и отказывает в просьбе, они должен придерживаться позитивного подхода и стараться сохранить хорошее отношение к себе получателя отказа. Сегодня многие люди рассматривают кредит как привилегию, которой они не могут быть лишены. Такое положение вещей еще больше усложняет задачу, с которой сталкивается автор письма-отказа.

Иногда кажется, что многие пишущие игнорируют проблему письменного отказа. Эти авторы, которые считают, что невозможно отказать в кредите и в то же время сохранить дружеские отношения и пишут письмо-отказ в духе того, что компания почти не надеется сохранить деловые отношения с автором просьбы о кредите. Конечно, если письмо написано холодно и не обращено к конкретной личности, а также автор передает необходимое сообщение, но его не интересуют ни чувства того, кто обратился с просьбой, ни то, останется ли этот человек постоянным клиентом компании, то скорее всего, человек, получивший такое письмо, почувствует себя оскорбленным и разгневается. Но изменив направление письма, автор, возможно, сумеет перевести ситуацию из негативного плана в позитивный. Нужно стараться, чтобы тот, кто просил о кредите, стал покупать за наличные.

Среди многих возможных причин отказа в кредите первое место занимает плохая кредитная история. Другими часто встречающимися причинами может быть слишком низкий или нестабильный доход претендента, а также отсутствие опыта в принятии решения о предоставлении кредита.

Невзирая на то, является претендентом индивидуальный покупатель или организация, письменный отказ должен быть составлен одинаково. В любом случае автор отказа, скорее всего, обратится к преимуществам оплаты наличными или оплаты наличными при доставке товара. Сообщая неприятные новости, пишущий должен пройти четыре шага. Письмо, адресованное организации, может быть несколько более решительным. Письмо, отказывающее организации в ее просьбе, должно быть написано по той же общей схеме: нейтральный комментарий, объяснение, отказ и позитивное окончание.

Конечно, нельзя ожидать, что отказ обрадует тех, кто просил о кредите. Многие люди считают, что отказ в кредите является отказом в признании личного достоинства. Отказ в кредите представляет собой деликатный вопрос, требующий тщательного анализа. Часто пишущие совершают ошибку, акцентируя отказ и забывая подчеркнуть преимущества оплаты наличными. Снимая акцент с отказа и подчеркивая преимущества оплаты наличными, пишущий часто может удержать покупателей, которые в противном случае будут утрачены.

Помимо этого, человек, получивший отказ в кредите, имеет законное право знать причины такого отказа. Если отказ базировался на информации кредитного агентства, пишущий должен об этом упомянуть. Хотя по закону о беспристрастной кредитной отчетности от автора не требуется приводить в письменном отказе конкретные причины, покупатель имеет право обратиться за разъяснением в течение 60 дней после получения отказа в кредите. Чтобы не писать дополнительного письма с объяснением причин отказа, многие организации включают причины отказа в первое письмо об отказе в кредите. Иногда количество заявок на кредит столь велико, что они не могут рассматриваться индивидуально. Тогда использование готовой формы позволяет претенденту получить необходимую информацию гораздо быстрее, чем в другом случае.

Проблемные заказы

Успех любой организации, занимающейся бизнесом, в значительной степени зависит от скорости, с которой она может удовлетворить нужды своих клиентов. Термин «время оборачиваемости» часто используется для того, чтобы описать, сколько времени требуется компаниям для того, чтобы обеспечить клиентов своими товарами и услугами.

Иногда даже самые эффективно работающие организации встречаются с задержками при выполнении заказов. Независимо от того, кто несет ответственность за задержку, часто приходится писать письма, в которых пишущий должен сообщить информацию, которая, скорее всего, не понравится клиенту.

Отсутствие заказанной продукции на складе

Если заказанный товар временно отсутствует на складе, но вскоре должен там появиться, то организация должна сообщить об этом покупателю. Поскольку для покупателя это означает задержку, то придется сообщить плохие новости. В то же самое время компании нужно сохранить деловые отношения с покупателем.

Письмо, уведомляющее читающего о задержке, имеет две основные цели:

* убедить клиента подождать выполнения заказа;
* сохранить с получателем письма деловые отношения в будущем.

Прекращение производства продукции

При прекращении производства компанией какого-либо вида продукции идеальным было бы одновременное прекращение поступления заказов на него. Однако в действительности заказы на продукцию продолжают поступать еще долгое время после прекращения ее выпуска.

В ответ на заказ продукции, выпуск которой прекращен, компания должна сообщить клиенту о прекращении выпуска, предложив при этом соответствующую замену. Однако не следует предлагать замену, которая соответствует заказываемой продукции не в полной мере. Лучше потерять один заказ и сохранить хорошие отношения с клиентом, чем предложить замену, которой он останется недоволен.

Слишком маленький размер заказа

В процессе размещения и выполнения заказа могут иметь место различного рода недоразумения. Таким примером может служить размещение клиентом заказа на слишком малое количество продукции, которое не позволяет предоставить ему скидку, на которую он рассчитывает.

Отказ в одолжении

Организации, занимающиеся бизнесом, постоянно получают просьбы о разного рода одолжениях. Некоторые просьбы связаны с бизнесом, такие как специальные скидки или особое внимание к конкретному заказу. Иногда об одолжениях просят совершенно посторонние люди. Благотворительные организации могут обращаться за финансированием. Студенты могут обращаться за информацией для своих исследовательских работ. Перечень типов одолжений, о которых просят организации, бесконечен.

Легко написать письмо, в котором такое одолжение предоставляется, – это хорошие новости. Гораздо труднее в одолжении отказать, и лучше всего это сделать с помощью тщательно составленного письменного отказа. Если возможно контрпредложение, то пишущий с его помощью может смягчить отказ.

Иногда организации получают просьбу, которую не в состоянии удовлетворить, или у них нет другого выбора, как отказать в ней. И невозможно выдвинуть никакого контрпредложения. Тем не менее, эти организации должны следовать указанным четырем шагам. Нужно четко передать отказ, но при этом сохранить хорошее отношение получателя отказа.

5. Составление письменных жалоб

Главной причиной того, что активность потребителей стала такой потенциальной силой в обществе, является то, что потребители имеют сейчас больший выбор, чем когда-либо раньше. Сознавая, какой широкий выбор доступен их клиентам и зная, что удержать существующего клиента, по крайней мере, так же важно, как и привлечь нового, организации, занимающиеся бизнесом, стараются все в большей мере удовлетворить желания клиентов. Предприятия не только провозглашают, что клиент всегда прав, они демонстрируют свою восприимчивость к этой идее, обращая серьезное внимание на жалобы клиентов. Короче говоря, хорошо составленная письменная жалоба даст результат. Хорошо составленная письменная жалоба быстро достигнет цели. Поскольку люди, в чьи обязанности входит разбор жалоб, всегда перегружены, они не любят несвязных писем. При составлении жалобы пишущий должен изложить самые существенные детали и указать, что требуется для того, чтобы исправить положение. Нужно также указать такую информацию, как дата и место покупки, серийный номер продукта, и пояснить, что именно его не устраивает. При написании жалобы, автор должен избегать угроз или ругательств. Такое поведение не будет мотивировать получателя оказать ему помощь. Хорошо составленная письменная жалоба, в которой все представлено приемлемым образом, скорее окажет желаемое воздействие.

Иногда возникают ситуации, когда автору письма требуется отменить или взять назад решение, которое уже принято обеими сторонами. Такой поступок может быть вызван неожиданными действиями третьей стороны, и поэтому может понадобиться принести извинения пострадавшей стороне. Тем не менее, хорошо составленное письмо с извинениями не приводит к бесполезной трате сил на многочисленные оправдания, а направлено на попытку сохранить отношения, для чего его следует заканчивать в позитивном тоне.

Заключение

Искусство общения, знание психологических особенностей и применение психологических методов крайне необходимы специалистам, работа которых предполагает постоянные контакты типа «человек–человек», – политикам, бизнесменам, менеджерам и многим другим. Умение строить отношения с людьми, находить подход к ним, расположить их к себе нужно каждому. Это умение составляет основу жизненного и профессионального успеха. Необаятельный, угрюмый человек будет испытывать затруднения в общении с коллегами, ему сложно устанавливать контакты с деловыми партнерами, добиваться успехов на переговорах. Залог успеха любых начинаний делового человека, какую бы задачу он ни решал, – создание климата делового сотрудничества, доверия и уважения.

Общение с людьми – это наука и искусство. Здесь важны и природные способности, и образование. В зарубежных учебных заведениях проблеме общения уделяется огромное внимание. В обучающие программы обязательно включаются этика и психология делового общения, большим успехом пользуются социально-психологические тренинги по общению, издаются многочисленные пособия, способствующие освоению и применению психологических приемов делового общения.

Список использованной литературы

1. Бороздина Г.В. Психология делового общения: Учебник. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 295 с.
2. Морозов А.В. Деловая психология. Курс лекций: учебник – СПб.: Изд-во Союз, 2000. – 576 с.
3. Организация работы с документами: Учебник/ В.А. Кудряев и др. – М.: ИНФРА-М,1998. 575с.