КУРСОВАЯ РАБОТА

**Тема:** «Деловая коммуникация»

**Оглавление**

Введение

Глава 1. Теоретические аспекты изучения деловой коммуникации

1.1 Содержание делового общения

1.2 Человеческая речь как источник информации

1.3 Деловой разговор

Глава 2. Особенности различных видов деловой коммуникации

2.1 Деловые переговоры

2.2 Критика в деловой коммуникации

2.3 Возражение собеседника

Заключение

Список использованной литературы

Приложение

**Введение**

Данная курсовая работа посвящена теме деловой коммуникации. Коммуникация — это важная составляющая успешной деятельности любого предприятия, независимо от того, малая это фирма или крупная компания. В то же время, — это одно из сложных явлений в менеджменте и управлении. Без коммуникации ни одна организация не может полноценно функционировать. Успешный руководитель только тот, кто успешен в коммуникациях. Велико значение коммуникаций не только в деятельности предприятия, но и в жизни людей, которые на этом предприятии трудятся. Хорошо организованная коммуникация позволяет людям комфортно чувствовать себя на работе, осознавать свою значимость и быть уверенными в завтрашнем дне. Если же рассматривать роль коммуникации в глобальных масштабах, то, можно сказать, что от эффективности коммуникации зависит и жизнедеятельность всего общества.

Изучение специфики использования технологий деловой коммуникации является **актуальной** на сегодняшний день темой. Эффективная работа по связям с общественностью создает благоприятные условия для достижения успеха в деловой сфере.

Главным определяющим моментом, влияющим на эффективность деловой коммуникации является психологический настрой группы. Поэтому создание благоприятного настроя в своем коллективе — это важная задача любого руководителя. На предприятии, где руководитель не может (или не хочет) грамотно управлять коммуникациями, как правило, наблюдается безынициативность работников, низкая производительность труда и высокая текучесть кадров. Рано или поздно эти факторы приводят предприятие к упадку, а подчас и к банкротству.

Именно эти обстоятельства побудили осуществить данное исследование, **цель** которого — обоснование выбора и разработка эффективной деловой коммуникации (**Целью** данной работы является изучение и разработка умелого и правильного делового общения).

Для достижения цели необходимо решить ряд **задач**.

1. Проанализировать основные теоретические положения;

2. Разработать рекомендации по деловому общению.

**Объектом** исследования моей курсовой работы является деловое общение. **Предметом** исследования — тактика общения в бизнесе.

**Методологической основой** данной курсовой работы была использована литература по основам теории коммуникации таких авторов как Аткинсон В. В.,[[1]](#footnote-1) Абчук В.А.,[[2]](#footnote-2) Алешина И.В.,[[3]](#footnote-3) Айви А.Е.,[[4]](#footnote-4) Берг В.,[[5]](#footnote-5) Беркли-Ален М.,[[6]](#footnote-6) Беттеджер Ф.,[[7]](#footnote-7) Биркенбил В.,[[8]](#footnote-8) Борисов А.,[[9]](#footnote-9) Бороздина Г. В.,[[10]](#footnote-10) Зверинцев А.Б.,[[11]](#footnote-11) Курбатов В. И.,[[12]](#footnote-12) Кузин Ф.А.[[13]](#footnote-13)

В данном списке хотелось бы выделить работы Курбатова В. И. Его работы является принципиально важными для понимания теории деловой коммуникации.

Были изучены такие источники как Журнал «**Маркетинговые** **коммуникации**»,[[14]](#footnote-14) а также некоторые интернет источники. Исследование источников помогает по-новому взглянуть на деловую коммуникацию.

**Практическая значимость**. Выбранная тема стала активно изучаться исследователями примерно с конца двадцатого века по причине появления и развития бизнес - отношений.

Сформулированные выше задачи предопределили **структуру** настоящей работы, которая состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы и приложения.

В первой главетеоретически рассмотрена сама деловая коммуникация. Во второй главерассмотрены методы разговора с сослуживцами, деловой беседы, переговоров и т. п, особенности поведения начальников и подчиненных.

По завершению исследования сделаны выводы, освещены проблемы и даны рекомендации практического характера.

**Глава 1. Теоретические аспекты изучения деловой коммуникации**

**1.1** **Содержание делового общения**

Деловое общение — это предметно-целевая деятельность, а, следовательно, содержание каждой коммуникативной формы (например лекции, доклада, дискуссии и т. п.), а также каждой речевой конструкции (вывод, мнение, реплика, критическое замечание и др.) зависит от коммуникативного намерения и ожидаемого результата. Каждая конкретная профессиональная цель требует того содержания коммуникации, которое позволяет ее осуществить и добиться необходимых результатов. Если цель коммуникации — разъяснить что-либо, то содержание информации будет инструктивным (инструктаж), повествующим (консультация) или рассуждающим (комментарий). При необходимости опровержения чьих-то аргументов будут использованы тезисы, доказательства, контраргументы, критические высказывания.

Кроме того, на содержание деловой коммуникации могут влиять и особенности складывающейся ситуации и личностный потенциал партнера. Например, для передачи информации вы хотели использовать метод дедукции — от общего к частному, но в ходе общения убедились, что для данного делового партнера более целесообразен метод индукции — от частных случаев, примеров к обобщению и выводам.

Деловая коммуникация полноценна только тогда, когда в ней гармонично соединены взаимосвязанные, но различающиеся стороны:

* внешняя, поведенческая, операционально-техническая;
* внутренняя, затрагивающая ценностные особенности личности.

Внешнюю сторону общения можно наблюдать, она выражается в коммуникативных действиях и фиксируется участниками общения с помощью таких показателей, как: речевая активность при взаимодействии, интенсивность действий, ведение своей линии, напористость или уступчивость, техникокоммуникативное мастерство, особенности слушания и адекватность поведения.

Внутренняя сторона общения отражает субъективное восприятие ситуации делового взаимодействия. Оно выражается с помощью вербальных и невербальных сигналов и достаточно легко «считывается» даже тогда, когда партнер пытается скрыть реакцию, истинные мотивы и цели.

Манера общения и стиль зависят от индивидуально-типологических особенностей партнеров и их коммуникативных намерений. Кроме того, на культуру делового взаимодействия влияют и такие личностные факторы, как:

* особенности коммуникативных возможностей партнеров (особенности интеллектуальной деятельности, эрудиция и профессиональная компетентность, лексикон и тезаурус, речевая культура и умение слушать);
* сложившийся характер отношений с деловыми партнерами (уважение, зависимость, пренебрежение, сотрудничество);
* психотип и деловой статус партнеров — коммуникативные намерения в конкретной ситуации.

В деловой коммуникации различают следующие стили взаимодействия партнеров:

1. творчески-продуктивный;
2. подавляющий;
3. дистанционный;
4. прагматически-деловой;
5. популистский и заигрывающий, превентивный, а также дружеский.

Выбор стиля зависит от нескольких факторов:

* статуса человека;
* целей, задач и коммуникативных намерений;
* особенностей складывающейся во время общения ситуации;
* индивидуальных особенностей участников взаимодействия;
* нравственно-этических и ценностных установок.[[15]](#footnote-15)

Индивидуальный стиль общения проявляется прежде всего в речевом этикете, а также демонстрируется через невербальные сигналы тела: рукопожатие, взгляд и постановка головы; тон голоса; дистанция и занимаемые позиции за столом переговоров; специфика используемых поз, жестов, телодвижений.

Таким образом, эффективное общение требует знания всех его компонентов, владение которыми обеспечивает коммуникативную компетентность делового человека.

Коммуникативная компетентность — это совокупность знаний, умений и навыков, включающих: функции общения и особенности коммуникативного процесса; виды общения и основные его характеристики; средства общения: вербальные и невербальные; репрезентативные системы и ключи доступа к ним; виды слушания и техники его использования; «обратную связь» — вопросы и ответы; психологические и коммуникативные типы партнеров, специфику взаимодействия с ними; формы и методы делового взаимодействия; технологии и приемы влияния на людей; методы генерирования идей и интеграции персонала для конструктивной коммуникации; самопрезентацию и стратегии успеха.

Развитие коммуникативной компетентности — необходимое условие эффективной профессиональной деятельности.

Таким образом, общение является основной составляющей труда таких специалистов, как менеджеры, юристы, релайтеры, психологи, социальные педагоги, лингвисты, учителя, врачи и т. п. Один из самых ярких представителей делового мира США, президент крупнейшего в мире автогиганта, компании «Форд» и «Крайслер», Ли Якокка в своей популярной не только на западе, но и в Европе и, в частности, в нашей стране, книге «Карьера менеджера» подчеркивает, что «управление представляет собой не что иное, как настраивание людей на труд. Единственный способ настраивать людей на энергичную деятельность — это общаться с ними»[[16]](#footnote-16). Владение общением, средствами вербальной и невербальной коммуникации необходимо для каждого делового человека.

От этого умения зависят не только эффективность взаимодействия с другими людьми, конструктивность принимаемых решений, но и карьера специалиста, его резюме и профессиональный имидж.

**1.2** **Человеческая речь как источник информации**

К вербальным средствам общения относится человеческая речь. Именно с ее помощью люди передают и получают информацию, «упакованную» в тот или иной текст. Не случайно нашу эру называют эрой «человека говорящего». В реальной практике взаимодействия миллионы людей ежедневно занимаются созданием текстов и их передачей, а миллиарды — их восприятием.

Специалистами по общению подсчитано, что современный деловой человек за день произносит примерно 30 тысяч слов, или более 3 тысяч слов в час. Речевое (словесное) сообщение, как правило, сопровождается несловесным, помогающим осмыслить речевой текст. Как уже отмечалось, несловесные средства коммуникации называются невербальными, или языком телодвижений.

Различают четыре вида речевой деятельности. Два из них участвуют в производстве текста (передача информации) — это говорение и написание, а другие два — в восприятии текста, заложенной в нем информации — это слушание и чтение.

В речевом общении участвуют двое и более людей. Общение в одиночестве, с самим собой называется аутокоммуникацией и считается неадекватным, так как общение всегда предполагает партнера, это процесс взаимодействия, взаимопонимания, обмен информацией.[[17]](#footnote-17)

В зависимости от намерений коммуникантов (выразить оценку, отношение, побудить к чему-либо, сделать что-то приятное, оказать услугу, договориться по какому-то вопросу и пр.) возникают разнообразные речевые тексты, речевые конструкты.

В любом тексте (письменном или устном) реализуется система **языки**. Любой национальный язык (то есть язык всей нации) представляет собой совокупность разнообразных явлений, таких, как:

* литературный язык;
* просторечные слова и выражения;
* территориальные и социальные диалекты;
* жаргоны.

Литературный язык — это язык образцовый, его нормы считаются обязательными для носителей языка.

Просторечие может быть охарактеризовано как отклонение от литературной нормы. Указанные отклонения могут возникать по разным причинам, но главным образом определяются недостаточным владением литературным языком. Это язык малообразованных людей.

Территориальные диалекты (местные говоры) — устная разновидность языка ограниченного числа людей, живущих на одной территории.

Социальные диалекты — диалекты отдельных групп, порождаемые социальной, сословной, профессионально-производственной, возрастной неоднородностью общества.

Жаргон включает сленг и язык арго.

Как средство общения язык обслуживает все сферы общественно-политической, профессионально-деловой, научной и культурной жизни.

Язык — это система фонетических, лексических, грамматических единиц, являющаяся средством общения людей и выражения ими своих мыслей, чувств, желаний и намерений. В деловом взаимодействии используется официально-деловой стиль языка.

К основным функциям языка в общении относятся:

а) конструктивная (формулирование мыслей);

б) коммуникативная (функция обмена информацией);

в) эмотивная (выражение отношения говорящего к предмету речи и непосредственная эмоциональная реакция на ситуацию);

г) воздействие на адресата (делового партнера).

Язык реализуется в речи и только через нее выполняет свое коммуникативное предназначение. Речь — это внешнее проявление языка, это последовательность единиц языка, организованная и структурированная по его законам и в соответствии с потребностями выражаемой информации. В отличие от языка речь можно оценивать как хорошую или плохую, ясную или непонятную, экспрессивную или невыразительную и т. п.

Так, например, правовые нормы не могут существовать иначе как в определенных языковых формах. В праве язык несет особую, специфическую функцию, которая определяется назначением права регулировать общественные отношения. Доводя волю законодателя до сведения юридических и физических лиц, право через язык целенаправленно воздействует на сознание людей, побуждает их вести себя должным образом. И это главное. Следовательно, основная функция языка права — это функция долженствования. Юрист использует языковые средства при выполнении профессиональных обязанностей, например, при подготовке различных постановлений и обвинительных заключений, договоров и соглашений, при вынесении решений и приговоров («производство уголовного дела прекратить», «суд приговорил», «признать невиновным»). Функция долженствования проявляется и в таких юридических документах, как завещание, уведомление, повестка, запрос, отношение, поручительство, представление, подписка о невыезде, определение и др.

В устной речи (например, в диалоге следователя и допрашиваемого, судьи и допрашиваемого, а также в обвинительной речи прокурора и защитительной речи адвоката при оценке доказательств, при юридической квалификации действий подсудимого и выборе меры наказания), так же как и в письменной, функция долженствования является ведущей.

Речевое мастерство проявляется не только в культуре речи специалиста, но и в умении найти наиболее точное, а, следовательно, и наиболее подходящее для конкретного случая и стилистически оправданное средство языка. Речевое мастерство предполагает также искусное владение всеми речевыми жанрами: от реплики или комментария до лекции, доклада, информационного сообщения, публичной речи.[[18]](#footnote-18)

М. Моитень в своих «Опытах» отмечает: «Дар речи — одна из самых удивительных и самых человеческих способностей. Мы настолько привыкли постоянно пользоваться этим чудесным даром природы, что даже не замечаем, насколько он совершенен, сложен и загадочен. У человека рождается мысль. Чтобы передать ее другому, он произносит слова. Не удивительно ли, что акустическая волна, рожденная голосом человека, несет в себе все оттенки его мыслей и чувств, достигает слуха другого человека, и тотчас все мысли и чувства становятся доступными этому человеку, он постигает их потаенный смысл и значение!»

Репрезентативная система (сенсорный канал) — это система, посредством которой субъектом воспринимается и утилизируется информация, поступающая из внешнего мира. Каждый человек, обладая всеми сенсорными каналами, предпочитает с максимальной нагрузкой использовать, как правило, лишь один. Этот наиболее предпочитаемый канал называется основным.

Для успешной деловой коммуникации необходимо уметь диагностировать ведущий сенсорный канал партнера и владеть вербальными и невербальными ключами доступа к нему, что поможет не только определить тип собеседника, но и соответствующим образом адаптировать свое коммуникативное поведение.

В зависимости от доминирования того или иного способа поступления и переработки информации основная репрезентативная система может быть представлена в трех категориях:

ВИЗУАЛЬНАЯ (оптическая) — восприятие посредством зрительных образов, типичное выражение такого типа: «как видите».

АУДИАЛЬНАЯ (акустическая) — восприятие посредством слуховых впечатлений, типичные слова: «как слышно...» или «что-то подсказывает мне...».

КИНЕСТЕТИЧЕСКАЯ (двигательно-эмоциональная) — восприятие посредством ощущений, типичное выражение: «атмосфера невыносимая».

Кроме основной существует ведущая репрезентативная система. Она отражает деятельность мозга в данный момент, в деловой коммуникации это ситуация «здесь и сейчас». Для ее определения используются НЕВЕРБАЛЬНЫЕ (несловесные) ключи доступа, которые представляют собой наблюдение за движениями глаз.

«Его взгляд сказал о многом» — эта фраза достаточно часто звучит в деловом общении. Взгляд человека подает сигнал партнеру, в каком направлении двигаются его мысли в данный момент, и каждый, по-видимому, не однажды замечал, что в общении взгляд собеседника постоянно перемещается и никогда не остается неподвижным. Такие перемещения, как отмечает Э. Цветков в книге «Тайные пружины человеческой психики, или как расширить сферу своего влияния» получили название паттерн (от англ. pattern — сетка), они не являются хаотическими, а с четкой закономерностью отражают информационные взаимодействия, происходящие в нейронных цепях.

Вид мышления человека влияет на движение его глаз. Сидя напротив партнера и наблюдая за ним, можно заметить, например, что его взгляд движется влево (от себя). Это показывает, что партнер «включил» левую половину мозга. Что дает такого рода информация? Она сообщает вам, что ваш оппонент (партнер, коллега, собеседник) хорошо осведомлен об обсуждаемой проблеме и постарается привести веские факты и доказательства для своих доводов, будет останавливаться на деталях, постарается резюмировать сказанное. Вы, несомненно, увидите в его действиях определенную систему и технологию.

Если партнер смотрит (со стороны наблюдающего) направо, то тогда «включена» правая половина мозга. Эта область мозга управляет эмоциями, здесь сосредоточены все воспоминания и собираются конкретные впечатления. Чтобы проникнуть в правую половину мозга партнера, необходимо в деловой коммуникации широко использовать при передаче информации различного рода иллюстрации: примеры, аналоги, исторические сведения.[[19]](#footnote-19)

В каждой из шести позиций глаз направляет информацию по различным каналам в мозг. Например, визуальный тип человека с активной правой рукой, прежде чем высказать возражение или мнение, перемещает взгляд вверх: налево и направо, вертикально вверх (как бы под лоб). Аудиальный — смотрит вниз налево и прямо: налево или направо, тогда как кинестетический - вниз и направо.

В реальной практике делового взаимодействия партнеры зачастую нарушают конгруэнтность тем, что буквально разговаривают «на разных языках». Это происходит по причине отсутствия или игнорирования информации о ведущих репрезентативных системах.

К примеру, менеджер, принадлежащий к визуальному типу, предлагает подчиненному с кинестетической ориентацией: «Давайте рассмотрим данную проблему. Как вы ее видите?» И сразу же создается тупиковая ситуация с точки зрения адекватности понимания, так как подчиненный предпочитает не «видеть», а «чувствовать». Для того чтобы достичь взаимопонимания и мотивировать подчиненного на эффективную работу, целесообразно использовать в разговоре его основную и ведущую репрезентативные системы. Учитывая сказанное, лучше вопрос поставить следующим образом: «Как вы подойдете к данной проблеме?». Такой подход позволит подчиненному сразу же сообразить, что от него требуется, и включиться в процесс поиска идей и решений.

Ошибки, подобные рассмотренной, допускают разные специалисты. Так, например, врачи, задающие традиционный вопрос: «Что вы чувствуете?», не всегда получают необходимую для правильной постановки диагноза информацию. Если пациент не кинестетик, а визуалист или аудиалист, он сообщит о себе только часть данных.

К примеру, следователю, ведущему дело об автомобильной катастрофе, необходимо опросить как можно больше свидетелей, так как каждый из расспрашиваемых будет выдавать лишь ту информацию, которую он «схватил» с помощью своего ведущего сенсорного канала. В результате один расскажет, что он видел: столкновение, разбросанные осколки стекол, помятый кузов автомобиля и пр. Другой сообщит о криках и стонах раненых, скрежете искореженного металла. А третий будет все время повторять, какой это был ужас и как ему жалко людей и машины.

Таким образом, Если вы хотите эффективно общаться с разными людьми, научитесь быть конгруэнтным и научитесь подстраиваться. Быть конгруэнтным — значит стараться быть равным партнеру, вовлеченным, созвучным ему, синхронно участвовать во взаимодействии. Если вы конгруэнтны, вас лучше понимают и с вами чаще соглашаются, даже если вы говорите довольно-таки спорные вещи. Это связано с тем, что конгруэнтность вызывает симпатию, расположение и «доверие» подсознания того, с кем вы общаетесь. Психологи утверждают, что людям, умеющим вызвать к себе симпатию, часто верят на слово, в то же время, людям, к которым испытывают неприязнь, не верят даже тогда, когда они говорят правду или сообщают очень важную информацию.

**1.3** **Деловой разговор**

Самым распространенным контактным методом является разговор. В деловом разговоре варьируются ясно осмысленные цели, интуитивные резоны и бессознательные мотивы. В отличие от беседы разговор представляет собой форму ситуационного контакта.

Цель такой коммуникации — обмен информацией по конкретному вопросу. Участников, как минимум, двое, регламент зависит от степени важности предмета и зависит не от жанра, а от возможностей участников разговора. Коммуникативные средства, как правило, типичные для любой беседы: обмен репликами, вопросами и ответами, мнениями и оценками.

Ситуационный контакт обычно включает следующие элементы:

а) обращение;

б) запрос (вопрос, затребование информации или описание ситуации);

в) ответ (представление информации или описание ситуации);

г) согласованные действия (взаимодействие);

д) ожидаемый результат (совместные акции, договоренности, решения). Чтобы достичь ожидаемого результата, необходимо, чтобы все

компоненты разговора были обоснованы и мотивированы, а пространственная среда организована таким образом, чтобы не было внешних помех и при необходимости была сохранена конфиденциальность (без свидетелей).

Для правильной организации делового разговора целесообразно выделить две сферы: когнитивную и аффективную.[[20]](#footnote-20)

Когнитивная сфера — это сфера познания и осознания. Первая ее часть говорит о том, что необходимо владеть информацией по поводу: «Кто я?», «Где я?», «Каково мое место в данной ситуации?». Вторая часть связана с прагматическими намерениями, она отвечает на вопросы: «Чего я хочу?», «Каким образом этого можно достичь?», «Что необходимо сделать, чтобы достичь желаемого?».

Аффективная сфера — это психологические особенности контакта, поэтому здесь уместны такие вопросы, как: «Кто он (она)?», «Какое место в деловом мире

он (она) занимает?», «Каково мое отношение к нему (к ней)?» Ответ на последний вопрос влияет на эмоционально-психологическое оформление разговора. Продуктивность результата предстоящего разговора зависит от того, насколько тщательно продуманы и осмысленно использованы все его составляющие.

Первая составляющая — подготовительный этап разговора. Здесь четко определяются субъект общения и предмет разговора.

Вторая составляющая включает в себя фактический (когнитивный) или эмоциональный (аффективный) компоненты, которые могут меняться и каждый раз по-новому влиять на предстоящий разговор.

Третья составляющая — предварительные условия или ситуация. Основанием для разговора может стать как спонтанно развивающееся событие, так и, возможно, спровоцированный инцидент.

Эффективность разговора, как и всех коммуникативных жанров, может зависеть не только от компетентности его участников, но и от манеры держаться, двигаться, речевой культуры и умения слушать, самоуправления и способности «вести свою линию», сформулировать свое собственное суждение, обосновывать возражения и пр.

Таким образом, самый массовый вид общения людей в социуме (обществе) — деловое общение. Без него не обойтись в сфере экономических, правовых, дипломатических, коммерческих, административных отношений. Умение успешно вести деловые переговоры, грамотно и правильно составить деловую бумагу и многое другое в настоящее время стало неотъемлемой частью профессиональной культуры человека: менеджера, руководителя всех уровней, референта, служащего. Для достижения высокой результативности практически в любом виде коммерческой деятельности необходимо владеть определенным набором сведений, знаний, представлений о правилах, формах и методах ведения предпринимательского дела, о принципах делового общения. Культура делового общения содействует установлению и развитию отношений сотрудничества и партнерства между коллегами, руководителями и подчиненными, партнерами и конкурентами, во многом определяя их (отношений) эффективность: будут ли эти отношения успешно реализовываться в интересах партнеров или же станут малосодержательными, неэффективными, а то и совсем прекратятся, если партнеры не найдут взаимопонимания. «Бизнес — это умение общаться с людьми», «единственный способ настраивать людей на энергичную деятельность — это общение с ними», — считают истинные руководители, предприниматели.

Современный человек должен в этой связи владеть наукой деловых отношений, уметь устанавливать и поддерживать цивилизованные отношения с людьми, преодолевать противоречия, разрешать конфликты, брать на себя в случае необходимости роль посредника, должен уметь обращать свою деятельность во благо других людей, а так же своей работы, своего дела. Специфической особенностью делового общения является его регламентированность, т.е. подчиненность установленным правилам и ограничениям. Эти правила

определяются типом делового общения, формой, степенью официальности, конкретными целями и задачами, которые стоят перед общающимися, а также национально-культурными традициями и общественными нормами поведения. Они фиксируются, оформляются в виде протокола (делового, дипломатического), существуют в виде общепринятых норм социального поведения, в виде этикетных требований, ограничений временных рамок общения. Монолог в деловом общении представляет собой продолжительное высказывание одного лица. Он относительно непрерывен, последователен и логичен, обладает относительной завершенностью, сложен по структуре. Диалог предназначен для взаимодействия между двумя или несколькими собеседниками, причем в обмене информацией речевые партнеры могут меняться ролями. Диалог спонтанен (как правило, не может быть заранее спланирован), эллиптичен (фразы более свернутые, краткие, чем в монологе), экспрессивен.

Дистантное, опосредованное общение (телефонный разговор, почтовое и факсовое отправление, пейджинговая связь и т.п.) отличается от контактного, непосредственного повышенным вниманием к интонационному рисунку речи (устное общение), краткостью и регламентированностью, невозможностью использования жестикуляции и наглядных предметов в качестве носителей информации. Деловое общение представляет собой широкий диапазон жанровых разновидностей письменного и устного общения. Письменная деловая речь, в которой реализуются диалогические отношения, представлена всеми видами деловых писем, документами, фиксирующими социально-правовые отношения — контрактами (договорами), соглашениями и всеми типами сопутствующих документов. Устная деловая речь, в которой реализуется диалогические отношения, представлена жанрами деловых переговоров, встреч, консультаций и т.п.[[21]](#footnote-21)

Совещания, собрания представляют собой особый тип протокольного общения, в котором по большей части представлена монологическая деловая речь, не только имеющая письменную природу, но и существующая сразу в двух формах — устной и письменной.

Сегодня рамки делового общения расширяются. Реклама, светское общение становятся неотъемлемой составляющей делового общения. Успех предприятия, дела сегодня во многом зависит от умения представить свои позиции в наиболее выгодном свете, заинтересовать потенциального партнера, создать благоприятное впечатление. Поэтому, помимо «читаемой» монологической речи, в практику делового общения все активнее входит подготовленная, но «нечитаемая» монологическая речь (презентационная речь, торжественная речь, вступительное слово на различных встречах), поздравительные письма, этикетные тосты.

Владение всеми перечисленными жанрами делового общения входит в профессиональную компетенцию современного руководителя, менеджера.

# Глава 2. Особенности различных видов деловой коммуникации

**2.1** **Деловые переговоры**

деловой общение коммуникация собеседник

Успех в деловой жизни напрямую зависит от умения вести переговоры. В результате успешных переговоров выигрывают все: деловые партнеры, консультирующий юрист и клиент, специалист по связям с общественностью и представители прессы. Переговоры не только имеют нравственно-этическое значение, но и являются необходимым условием предпринимательства и успешного бизнеса.

Однако и сегодня многие бизнесмены, управляющие, высшие должностные лица государства и армии, признавая «закон и порядок», зачастую вступают в переговоры в интересах наживы, а не развития производства; во имя собственной выгоды за счет общества; ради власти, а не сотрудничества. Этот процесс, как отмечает Ниренберг Джерард в книге «Маэстро переговоров: Деловой бестселлер», разрушает личность, профессиональные навыки и само общество. Следовательно, необходимо учитывать и направлять этические последствия наших переговоров в нужное русло.

Переговоры — специфический вид деловой коммуникации, имеющий свои правила и закономерности, использующий разнообразные пути к достижению соглашения, совместный анализ проблем. Цель переговоров — найти взаимоприемлемое решение, избегая крайней формы проявления конфликта.

Выделяют два подхода к переговорам: конфронтационный и партнерский.

Конфронтационный подход можно проиллюстрировать описанием переговоров, ведущихся людьми, которых известный английский дипломат и политический деятель Гарольд Никольсон называет «воинами». Переговоры «воинов» напоминают военные действия или, в лучшем случае, военные маневры и приемы. Они более сродни военной тактике, чем политике взаимных уступок, свойственной общению гражданских лиц. В основе этого подхода лежит уверенность, что целью переговоров является победа, а отказ от полной победы означает поражение.

Конфронтационный подход к переговорам — это противостояние сторон, а стол, за которыми они ведутся, — своеобразное поле битвы, где участники переговоров — «солдаты», их главная задача состоит в «перетягивании каната» по типу «кто-кого». Степень такой конфронтации различна: от стремления «выторговать» как можно больше до попыток не только получить максимально возможное, но и не дать партнерам реализовать свои интересы.

Партнерский подход реализуется путем совместного с партнером анализа проблем и поиска взаимоприемлемого решения, при котором в выигрыше оказываются оба участника.

Переговоры — совместное предприятие. Если стороны настроены на сотрудничество, есть вероятность, что они добьются обоюдного выигрыша, причем выгода при этом не обязательно будет равноценной.

Важнейшим стимулом к достижению согласия является поиск точек соприкосновения. Франклин Делано Рузвельт часто повторял: «Лучшим символом здравого смысла для меня всегда был мост». Стоит, однако, дополнить это высказывание словами Роберта Бенчли: «На мой взгляд, самым трудным в строительстве моста является начало».

Стимулом для эффективного начала переговоров может послужить понятие об общей цели, а оно достигается через выявление общих потребностей. Прежде чем начинать подготовку к переговорам, следует определиться, в чем состоят ваши интересы, каков может быть результат, чем можно или необходимо поступиться для его достижения, и только после всесторонней оценки всего этого поставить перед собой цель.

Видный американский специалист по переговорам Фред Айкл сделал попытку целевой систематизации переговоров. Его система выделяет следующие основные типы переговоров: о продлении, о нормализации, о перераспределении, о создании новых условий.

Их внутренние составляющие систематизируются следующим образом:

* предмет спора;
* последствия затягивания переговоров;
* последствия провала соглашения; анализ побочных результатов.

Цели переговоров могут быть направлены на налаживание кооперационных связей или на принятие тех или иных решений. Кроме того переговоры могут проводиться с целью заключения различных договоров, координации совместных усилий, действий, согласования тех или иных мероприятий.[[22]](#footnote-22)

Переговоры могут вестись не только на внешнем уровне, но и внутри фирмы, например между представителями сферы подготовки производства, руководителями ремонтной службы и материально-технического снабжения. Целями таких переговоров могут быть решения: о разработке новых или модернизации выпускаемых изделий. Цели разных участников переговоров могут не совпадать или даже быть противоположными по тем или иным объективным причинам, особенно когда речь идет о так называемых стратегических (подспудных) целях, о которых участники переговоров, как правило, не заявляют.

Чтобы правильно сформулировать цели переговоров, необходимо знать:

* каковы наши собственные интересы;
* каково наше положение в организации, отрасли, на рынке товаров, услуг и пр.;
* какие и перед кем у нас имеются обязательства;
* кто наши деловые партнеры, союзники;
* к какой политико-экономической группе принадлежит наша фирма и принадлежит ли вообще;
* в какую политико-экономическую группу входит наш партнер;
* каковы его обязательства, насколько он ими связан и не свободен в своих действиях.

Стратегическая цель самих переговоров состоит в том, чтобы достичь соглашения, ключом к которому является признание обеими сторонами взаимных интересов.

Чтобы достичь успеха на переговорах, необходима тщательная, как долгосрочная, так и краткосрочная (непосредственно перед тем, как сесть за стол переговоров), подготовка.

Жесткая постановка цели чаще всего ведет к провалу. Задачи лучше формулировать гибко, чтобы в случае чего можно было подкорректировать требования.

Как правило, любые переговоры ведут к подписанию договора. ДОГОВОР — это прежде всего документ, юридически проработанный, поэтому он должен быть не только заранее разработан, но и выверен специалистами. Важно, чтобы вся информация, необходимая для будущих переговоров — документы, донесения, пояснения, цифры и факты — стекалась в одно место (или к одному человеку), где ее проанализируют, переработают и подготовят проект решения или протокол о намерениях, которые затем могут корректироваться уже в ходе самих переговоров.[[23]](#footnote-23)

При подготовке к переговорам важно решить вопрос о полномочиях того, кто в них участвует. Это должен быть человек, способный на уровне высокой компетентности по предмету переговоров успешно провести стратегическую линию фирмы и решить оперативные проблемы. В зависимости от степени важности переговоров, их сложности и сроков в них от фирмы участвует один человек или команда. Создавая команду, привлекайте людей, способных к коммуникативному взаимодействию, слаженности в работе во имя достижения общей цели. Доведите до их сознания смысл сказанного известным американским просветителем Ральфом Эмерсоном: «Гребца на многовесельном судне не хвалят за оригинальность манеры».

Иногда возникает необходимость включить в команду специалиста по связям с общественностью. В любом случае нужно помнить, что если у вашего оппонента (особенно в политике) большая команда, полезно обеспечить баланс один к одному. Но тем не менее, если у членов вашей команды нет конкретных обязанностей, то они будут брать слово только для того, чтобы выпустить эмоциональный пар — блеснуть красноречием. Чтобы избежать этого, необходимо перед каждым участником переговоров поставить конкретную задачу.

Обстоятельства, условия и методы работы — вот основные факторы, которые определяют ваше решение и выбор лидера.

Прежде чем приступить к переговорам, необходимо организовать постоянные консультации с высшим должностным лицом, а также обеспечить умение членов команды понимать больше, чем говорится (заранее договорившись, как подать друг другу знак, например, если участник команды говорит лишнее. Пусть кто-то выступит в роли наблюдателя: со стороны виднее. В качестве сигнала может служить, например, предложение конфет или стакана воды.

Вопросы, на которые нужно заранее подготовить ответы:

1. Почему именно эта фирма пригласила вас для переговоров? Какова причина приглашения?
2. Каковы цели этой фирмы: стратегические, тактические?
3. Каковы основные характеристики фирмы: профессиональные,
4. социальные, экономические, демографические и т. п.?
5. Кто из сотрудников организации ранее проводил переговоры с фирмой?
6. Кто сегодня является лидером данной фирмы, будет ли он сам участвовать в переговорах, если да, то как достичь положительных результатов в переговорах с ним?
7. Каковы особенности предстоящих переговоров, предрасположены ли к юмору будущие контрагенты, каковы запретные темы?
8. Кто представит вас на переговорах с данной фирмой, каково отношение представляющего вас лица к вам лично, какие положительные черты могут быть отмечены вами в этом человеке?
9. На все ли ваши вопросы будут получены ответы и каковы вопросы, которые предположительно могут задать вам, какие темы могут вызвать отрицательные эмоции у вашего контрагента?
10. Какой вид сообщения (информации) окажется самым доходчивым для вашего партнера и самым ценным для фирмы-контрагента, должны ли вы представить какие-либо документы (рекламные проспекты, чертежи, схемы, отчеты, таблицы и пр.)?

Известный американский менеджер Харви Маккей в книге «Как плавать среди акул и не быть заживо съеденным» составил эти вопросы и убежден, что предварительная их проработка позволит успешно провести переговоры.

Предварительная подготовка включает в себя не только сбор информации, но и ее анализ, размышления о ней. Здесь особенно важно помнить принцип: «Удваивай усилия, достигнув определенного успеха». Как известно, еще древнегреческий философ Гераклит говорил, что многознание не научает мудрости. Мудрость — в знании оснований и причин. Именно они обеспечивают логическое обоснование принимаемых решений. Для человека, ведущего переговоры, умение рассуждать является одним из главных.

В то же время практика рассуждения при всей ее необходимости и важности неспособна сама по себе привести к необходимому знанию. «Все наше достоинство заключено в мысли, — писал французский математик и философ XVII века В. Паскаль. — Не пространство и не время, которых мы не можем заполнить, возвышают нас, а именно она, наша мысль. Будем же учиться хорошо мыслить...» Для ведущего переговоры это не призыв, а руководство к действию, так как предмет спора и позиции сторон необходимо выявить на стадии анализа информации.

Любая информация, относительно которой нет согласия, может стать предметом переговоров. Таким образом, предмет переговоров — это нечто воспринимаемое одной стороной положительно, а другой — отрицательно.

Практика свидетельствует, что не уверенные в себе или не слишком компетентные руководители выдают неясные или двусмысленные инструкции, свидетельствующие о боязни ответственности, например: «Учитывай наши экономические интересы», «Отвергай угрозы со стороны партнера», «Настаивай на нашей позиции».

Другой крайностью являются слишком детальные инструкции, которые лишают того, кто ведет переговоры, возможности свободного маневрирования, способствуют тому, что он постоянно запрашивает дальнейшие указания.

В известном дипломатическом анекдоте рассказывается о том, как глава торгового предприятия послал в другой город молодого агента, снабдив его детальными инструкциями. Они гласили: «Надо выехать утренним поездом, который прибывает на место в восемь часов утра. Поскольку магазины открываются только в девять, время с восьми до девяти провести в привокзальном ресторане, заказать и съесть порцию телятины. После этого можно начать обход торговых точек».

Далее начальник подробнейшим образом разъяснял подчиненному, куда именно следует зайти, как зовут владельца, о чем с ним переговорить, на что обратить внимание и т. д. Наконец, указывалось, что если возникнет какая-либо проблема, надо срочно прислать телеграмму. На следующее утро шеф получает телеграмму следующего содержания: «В ресторане нет телятины, что делать?»

Таким образом, предмет переговоров должен носить практический характер и учитывать складывающуюся ситуацию: например, одна и та же цена в разных ситуациях может быть оценена по-разному: как высокая и как низкая. Поэтому разумнее будет расчленить понятие цены на элементы стоимости, а затем попытаться определить, относительно каких элементов можно проверить, насколько они реальны и нельзя ли их урезать.

Вопросы, обусловленные эмоциональной реакцией не должны стать предметом рассмотрения.

В центре переговоров должны стоять проблемы, а не пожелания или требования.

Тактика — это совокупность методов или приемов, определяющих способ осуществления задуманной акции. Первый тактический шаг, который осуществляет специалист по переговорам — это получение инструкций и их анализ. Инструкция определяет полномочия, переводит стратегические цели переговоров на язык конкретных задач и требований. Очень важно, что бы они были жесткими лишь в том, что касается целей и ожидаемого конечного результата — минимум и максимум договоренностей, во всем же остальном, то есть, в том, что касается их претворения в жизнь, для ведущего переговоры должна быть предоставлена полная свобода действий.[[24]](#footnote-24)

**2.2** **Критика в деловой коммуникации**

Слово «критика» происходит от греческого kritike — искусство разбирать и имеет несколько значений:

а) обсуждение с целью дать оценку;

б) отрицательное суждение с целью указания недостатков;

в) проверка достоверности чего-то.

В деловой практике различают такие виды критики, как: критиканство, псевдокритика и критика.

Критиканство — это вид злопыхательской критики. Оно характеризуется полным отсутствием позитивности и конструктивности, как правило неуместно, имеет завуалированную форму, преследует эгоистические цели, например показать свою активность, деловитость и пр.

Псевдокритика — это критика для сведения личных счетов, используется также как средство сохранения или повышения своего положения и престижа, как стиль работы. Разновидности псевдокритики; ординарная критика, показная критика, «организованная критика», «согласованная критика», контркритика.

Позитивной критике свойственны следующие характеристики:

1. Она всегда ситуативно уместна, то есть осуществляется в том месте и в то время, когда от нее есть созидательная польза (на деловом совещании, на дискуссии, на конференции, на деловой беседе и пр.).
2. Критика позитивная осуществляется в присутствии объекта критики. Замечания о ком-то или о его поступках, высказанные третьему лицу в отсутствие второго, как правило, создают потенциально конфликтную ситуацию. Автор замечаний не может быть уверен в конфиденциальности разговора, а доверенное лицо может воспользоваться полученной информацией и распространить ее или передать тому, о ком идет речь, но уже в искаженном, деформированном виде, с добавлением собственных комментариев. Поэтому целесообразно критиковать что-либо в присутствии самого человека, допустившего ошибки.
3. Предметом критики являются дела и поступки, неверные или сомнительные умозаключения, высказывания, рассуждения, ошибки, допущенные в работе, неправильные действия, а не личность человека, его особенности, характер, умственный потенциал и т. п.
4. Действенная, объективная критика опирается на конкретные факты и аргументы, на доказательства, а не на «вкусовые суждения» или вымышленные сюжеты.
5. Конечной целью критики является решение, помогающее изменить ситуацию, конкретные предложения по устранению недостатков, по снятию возникших проблем. Критика — это не хладнокровное, незаинтересованное описание дела, она предполагает активное, пристрастное отношение, заинтересованную в улучшении дела позицию.
6. Цель критикующего заключается в том, чтобы выявить действительные причины допущенных ошибок и предложить конструктивные шаги по их устранению.
7. Критика должна быть щадящей. Когда о критике говорят метафорически, часто употребляют такие образы, как «критические стрелы», «удары критики», «такой-то попал под критический обстрел», и т. п. Все эти характеристики имеют отношение к разрушительной критике. Цель ее, как правило, не конструктивна, она направлена на подавление тех, кто мыслит и поступает иначе, чем критикующий. Такая критика иногда бывает полезной: если на дороге лежит камень и мешает проезду, его, несомненно, нужно убрать — перенести, разрушить, отбросить. Но совсем другое дело, когда в деловом общении разрушение (личности, отношений, дела) становится главным и единственным направлением критики, когда она видится орудием разоблачения и преследования.

Разрушительная, «ударная» критика по форме выражения монологична. Она не предполагает конструктивного взаимодействия, сотрудничества критикующего и критикуемого. Она априори не предполагает двух позиций, взаимно уточняющихся или вырабатывающихся в процессе критики. У автора такой критики только одна позиция, одна точка зрения, и он заранее присвоил себе право быть правым. Удар — это не приглашение к спору, дискуссии, а избиение не является формой диалога.

Щадящая, конструктивная критика ставит своей целью не уничтожение оппонента, а совместный поиск средств преодоления обнаружившихся трудностей и проблем. Здесь налицо две равноправные позиции, во взаимодействии которых и осуществляется критика. Кроме того, в такой критике важен ее предмет, о котором идет разговор, или спор, который и придает смысл диалогу, взаимным рассуждениям.[[25]](#footnote-25)

Замечательный русский ученый М. М. Бахтин, говоря о диалогической природе социального взаимодействия, отмечал, что межчеловеческое взаимодействие нельзя свести к отношениям логическим или предметно-смысловым, которые сами по себе лишены диалогичности. В простых суждениях о вещи еще нет диалога. Для того чтобы превратиться в диалог, суждения должны стать высказываниями, стать выраженными в слове позициями разных субъектов.

Критический диалог — это не просто средство обнаружения недостатков, относительно которых нужно потом «принять меры», но процесс устранения недостатков. Диалог здесь — учет мнений и представлений людей-участников деловой коммуникации, монолог — диктат, насильственное навязывание экономических, ценностных, управленческих, моральных и любых других способов, принципов, мерок, поведенческих стереотипов. Критика как диалог — это не необходимое предисловие к делу, а само дело, она действительна и действенна, она есть преодоление разрыва между словом и делом, причем не «средство преодоления», а преодоление как таковое.

В деловой коммуникации критика «вплетена» в жизнь, поэтому важно корректно подходить к таким вопросам, как: кто имеет право на критику, а кто — нет, о мере критики, о соотношении критики и «дела», о «зонах» вне критики, о том, как осуществлять критику не «изранив» критикуемого.

Н. Энкельман, автор книги «Преуспевать с радостью» (М-, 1993), считает, что большинство людей, которые при деловом взаимодействии предпочитают критику, обладают негативными чертами характера и руководствуются, как правило, следующими мотивами: из мести, из зависти, из-за недоброжелательного отношения, по злому умыслу, из-за собственной неспособности, из тщеславия, из-за высокомерия, чтобы обратить внимание на себя, из-за неудовлетворенности собой, из-за агрессивного настроения и т. п.

Если у человека открытые, положительные установки, то любое сообщение, информацию или событие он сначала воспримет нейтрально и попытается выделить в них положительные и отрицательные стороны, поразмышляет над теми и другими и постарается найти решение, но не связанное с критикой.

Найти решение можно через разговор с человеком, допустившим промах, ошибку. С этой целью необходимо его выслушать, понять ход его мыслей, направленность его действий. Нельзя считать, что наше мнение единственно правильное, что именно мы знаем, как нужно поступать в той или иной ситуации.

Как показывает реальная практика делового взаимодействия, успехи при использовании критики, к сожалению, невелики. Более того, отрицательный эффект иногда гораздо выше, чем положительный. Как отмечает Л. С. Вечер в книге «Секреты делового общения», отрицательные последствия от критики весьма распространены, это психологические издержки критики, а именно:

* плохое настроение у критикуемого;
* неблагоприятная обстановка на работе;
* появление у критикуемого потребности защищаться:
* бесполезные, длящиеся долгое время споры, оправдания;
* появление враждебных отношений, агрессивности в общении;
* упадок сил как у критикуемого, так и у критикующего, что ведет к снижению работоспособности, ухудшению качества работы;
* состояние неуверенности, неверия, безразличия у критикуемого;
* желание ответить встречной критикой;
* появление страха перед дальнейшей критикой, боязнь выполнения заданий в связи с этим;
* критикуемый испытывает чувство оскорбленного самолюбия и пр.

Как видим, следствием критики является негативный результат, проявляющийся именно во взаимоотношениях деловых партнеров, членов коллектива. Анализ вышеперечисленных проблем свидетельствует, что необходимы серьезные размышления перед вступлением на путь критики.[[26]](#footnote-26)

Восемь «секретов» разумной критики:

1. Последите за собой, как часто в течение дня вы критикуете других, пусть даже дело касается вполне «безобидной» критики.

2. Понаблюдайте, как выражают критику окружающие вас люди и средства массовой информации. Принимаете ли вы ее, считаете ли наблюдаемый стиль критики корректным?

3. Прежде чем вам снова захочется кого-либо покритиковать, спросите себя, чего вы этим добьетесь.

4. Когда вы захотите покритиковать кого-либо или чьи-то ошибки, подумайте об этом человеке с положительной точки зрения, найдите у него минимум три положительные характеристики.

5. Учитесь заменять критику положительной мотивацией. Будьте благодарны за то, что произошло, вместо того чтобы быть неблагодарным за то, что не произошло.

6. Если критикуют вас самого, учитесь искусству не принимать критику близко к сердцу. Лучше потратьте время на анализ того, почему критикующий вас хочет «выпустить пар», обращая стрелы своей критики на вас, попытайтесь понять его. Проанализируйте причину его критики — может быть, он в чем-то прав.

7. Если другой упорствует в высказывании критических замечаний, реагируйте, сохраняя невозмутимость и хладнокровие, констатируя: «Таково ваше мнение и ваша позиция, мои же — таковы... Давайте подумаем, в чем наши точки зрения сходятся».

8. Учитесь каждое «нет», сказанное вашим собеседником, превращать в «да» не посредством уговоров, а через убеждения и позитивную мотивацию.[[27]](#footnote-27)

Замечания, высказываемые в ваш адрес или в адрес ваших позиций, имеют много общего с критикой прежде всего потому, что они, так же как и критика, акцентируют отрицательные стороны высказываний. Вместе с тем, замечания имеют и положительные стороны, так как свидетельствуют о том, что оппонент вас внимательно слушал, интересуется вашей проблемой, размышляет о сущности дела, проверяет вашу аргументацию и все тщательно обдумывает. Поэтому замечания, высказанные вам в ходе деловой коммуникации, не следует рассматривать как препятствия на пути взаимодействия. Следует овладеть техникой нейтрализации замечаний при защите своих мнений и убеждений.

Югославский психолог Предраг Мицич выделяет следующие разновидности замечаний и способы их нейтрализации:

Невысказанные замечания — это такие замечания, которые собеседник не успевает, не хочет или не смеет высказать, поэтому целесообразно, опередив партнера, выявить эти потенциальные замечания и нейтрализовать их. Это можно сделать с помощью открытых вопросов, например: «Что вы думаете об этом?», «Какой подход, по вашему мнению, лучше?», «Какие возможности для устранения этого вы видите?».

Если вы оговорились, то примите замечание по этому поводу к сведению и не объясняйте, почему это произошло.

Предубеждения относятся к причинам, вызывающим неприятные замечания, особенно в тех случаях, когда точка зрения неприятного собеседника полностью ошибочна. Как показывает практика, при наличии эмоциональной почвы любые логические контраргументы здесь бесполезны, поэтому следует, как и при переговорах, развести, разграничить предубеждения и субъективные замечания, мотивацию и точки зрения участников взаимодействия, а затем продумать возможность отступления, но с «наведением мостов».

Ироничные (ехидные, колкие) замечания, — замечания такого рода могут быть следствием плохого настроения делового партнера, а иногда и его желания «поиграть на ваших нервах», проверить ваши выдержку и терпение. Зачастую они носят оскорбительный, вызывающий характер. Прежде чем вступать в полемику в этой ситуации, необходимо сначала выяснить, сделано ли замечание всерьез или оно имеет характер «спортивного вызова». В результате полученной информации ваша реакция может быть остроумной или игнорирующей, то есть замечание можно пропустить мимо ушей.

Стремление к получению информации. Такие замечания связаны со стремлением партнера получить дополнительную информацию или комментарии, разъясняющие услышанное. Поэтому целесообразно дать спокойный и уверенный ответ и попытаться разобраться вместе с партнером в том, что ему не ясно в ваших рассуждениях. Желание проявить себя. Очень многие участники взаимодействия желают «захватить коммуникативное пространство» с целью высказать свое мнение, показать, что не поддаются влиянию или беспристрастны в высказывании позиций. Нейтрализация такого рода замечаний сводится к тому, что вы снижаете свою значимость в формулировании выводов, показываете роль партнера в развитии обсуждаемых идей и мнений. Опередить его высказывания можно с помощью вопросов, например: «Соответствует ли это вашему мнению?», «Что подсказывает вам опыт решения такого рода проблем?».

Замечания субъективного характера. Они высказываются в ситуации, когда ваша информация малоубедительна или вы проявили недостаточно внимания своему партнеру по взаимодействию, или он не доверяет фактам, исходящим от вас. В любом из перечисленных случаев постарайтесь поставить себя на место партнера, принять во внимание его проблемы, сделать акцент на преимуществах и возможностях решений, предлагаемых вами.

Объективные замечания. Высказываются они тогда, когда партнер действительно хочет разъяснить ситуацию, лучше понять смысл ваших слов или намерений, выработать более объективное собственное мнение. В этой ситуации более уместно не противоречить партнеру в открытую, а объяснить ему, что вы учитываете его подходы, однако ваше решение имеет преимущества, и корректно и доступно обосновать их еще раз.

Общее сопротивление. Такие замечания, как правило, участник взаимодействия высказывает априори, поэтому они не являются конкретными. Их причина лежит в том, что или тема разговора не определена четко, или тактика вашего поведения неадекватна ожиданиям партнера, поэтому целесообразно уточнить или изменить тему разговора и (или) попросить разрешения сформулировать ваши аргументы, а затем выслушать замечания к ним.

Последняя попытка. Когда партнер понимает, что именно ему придется реализовывать предлагаемые решения, тогда он делает последнюю попытку поговорить о трудностях и препятствиях и, таким образом, отсрочить принятие окончательного решения. В этой ситуации более правильным поведением будет то, при котором вы попытаетесь найти еще один, может быть даже косвенный, аргумент в пользу предлагаемого варианта действий и после этого быстро принять решение.

Если вас буквально засыпают замечаниями и возражениями, да еще в некорректной форме, то лучше не отвечать на замечания, а продолжая взаимодействие, раскручивать дискуссию дальше и, в случае возвращения партнера к критике, помнить, что она уже утратила свою актуальность. Не следует парировать замечания субъективного характера, лучше согласиться с ними, отказав партнеру в ответе. Используя сравнения из знакомой для партнера области знаний вместо прямого ответа можно легко нейтрализовать высказанное замечание. Так как со временем острота замечания снижается, целесообразно использовать прием отсрочки. Например: «Позвольте вернуться к этому вопросу позднее...» [[28]](#footnote-28)

Таким образом, основная часть беседы начинается после того, как, определив все предпосылки к данному разговору, инициатор беседы приступает к изложению своей позиции. Партнер становится его оппонентом или слушателем. Здесь необходима взаимная доброжелательность, а при определенной тематике беседы, например при поиске новых направлений, разработке и обсуждении новых идей, инициатив целесообразна критика, что позволит принять более конструктивное решение по итогам беседы.

**2.3** **Возражение собеседника**

Как поступать в случае возражений вашего собеседника в беседе с вами?

* выслушайте сразу несколько возражений;
* не спешите с ответом, пока не поймете их суть;
* выясните, действительно ли возражения вызваны различными точками зрения или, может быть, была разной постановка вопроса;
* не отвечайте на возражения в категорическом тоне, это поможет вашему собеседнику и вам найти ответ на собственные возражения;
* вопросы задавайте так, чтобы собеседник оказался перед необходимостью выбора между двумя вариантами ответа.

Фаза передачи информации создает предпосылки для аргументации и состоит из четырех этапов: обсуждение проблемы — передача информации — закрепление информации — обозначение нового направления информирования.

Основными элементами фазы передачи информации в деловой беседе являются: постановка разнообразных вопросов, выслушивание (концентрация на теме беседы и на собеседнике), изучение реакций собеседника (наблюдение, поддержание визуального контакта), передача информации собеседнику (применение искусства дипломатии, создание предпосылок для аргументации).

Следующая фаза деловой беседы — аргументирование. В этой фазе формируется предварительное мнение, занимается определенная позиция по данной проблеме как со стороны инициатора беседы, так и со стороны собеседника. В этой фазе можно устранить или смягчить противоречия, наметившиеся до беседы или возникшие в ходе ее проведения, критически проверить положения и факты, изложенные вами и собеседником.[[29]](#footnote-29)

Фаза аргументации при необходимости плавно переходит в фазу опровержения доводов собеседника. Наиболее важные задачи на этом этапе:

* разграничение отдельных возражений по субъектам, объектам, месту, времени и последствиям;
* приемлемое объяснение высказанных или невысказанных возражений, замечаний, сомнений;
* нейтрализация замечаний собеседника или, если для этого есть возможности, опровержение возражений собеседника. И, наконец, заключительная фаза деловой беседы.

Завершающую часть беседы можно начать, например, с таких фраз: «давайте подведем итоги...», «мы подошли к концу нашей беседы...» Окончание беседы, как и ее начало, требует особого внимания. Конец обычно запоминается лучше всего, так как последние слова оказывают наиболее длительное действие на собеседника. В этой связи юристам, менеджерам, релайтерам рекомендуется записывать и заучивать наизусть несколько последних предложений или хотя бы заключительное. Опытные деловые люди обычно обдумывают заранее две или три группы заключительных предложений, чтобы потом в зависимости от хода беседы решить, какие из них — более мягкие или более жесткие по форме — произнести.[[30]](#footnote-30)

Десять факторов успеха деловой беседы:

1. Профессиональные знания юриста, менеджера, релайтера — дают возможность для реализации высокой объективности, достоверности и глубины изложения информации, а также для владения ситуацией.
2. Ясность — позволяет увязать факты и детали, избежать двусмысленности, путаницы, недосказанности.
3. Наглядность — максимальное использование иллюстративных материалов (документов, информационных источников, таблиц, схем и пр.), общеизвестных ассоциаций и параллелей — снижает абстрактность изложения информации.
4. Постоянная направленность — следует постоянно держать в голове основные задачи беседы и в какой-то мере знакомить с ними собеседника.
5. Ритм — повышение интенсивности беседы по мере приближения ее к концу.
6. Повторение — повторение основных положений и мыслей помогает собеседнику воспринять информацию.
7. Элемент внезапности — представляет собой продуманную, но неожиданную для собеседника увязку деталей и фактов.
8. «Насыщенность» рассуждений — необходимо следить за тем, чтобы в ходе беседы чередовались «взлеты», когда от собеседника требуется максимальная концентрация, и «спады», которые используются для передышки и закрепления мыслей и ассоциаций у собеседника.
9. Юмор и ирония — в определенной дозе и ситуативно уместно они поднимают дух собеседников, их готовность к восприятию даже неприятных аспектов беседы.[[31]](#footnote-31)

Таким образом, в труде менеджера беседа является одним из ведущих методов управления и воздействия на подчиненных. Так же широко она используется и в юридической практике, например при допросах свидетелей и потерпевших, подозреваемых и обвиняемых, в работе с клиентами у адвокатов, с посетителями юридических консультаций и пр. Как показывает опыт деловой коммуникации, целесообразно не отвечать на каждое замечание в отдельности, а объединив их вместе, ответить одним тезисом или даже одной фразой. Если вам сделаны объективные замечания и в корректной форме, то можно снизить их значимость сначала согласившись с ними, а затем, развернув дополнительные аргументации, подтвердить свое прежнее высказывание.

**Заключение**

Резюмируя выводы о проделанной работе, хотелось бы заметить, что сложно переоценить значение деловой и профессиональной коммуникации в современном обществе. Тема коммуникации является, конечно центральной магистралью в жизни любого человека. Особенную значимость она приобретает для делового человека. Ведь каждый день с утра до вечера мы вступаем во множество прямых и опосредованных взаимоотношений. Мы не можем жить без общения, находясь в обществе. От качества нашей коммуникации прямо зависит наш капитал, семья, карьера, признание. Проблемы обучения стратегиям управления и технологиям деловой коммуникации стали наиболее актуальными проблемами современного менеджмента. В условиях стремительного развития общества и жесткой конкуренции на рынке компаниям необходимо постоянно развиваться, приспосабливаться к изменяющимся внешним условиям, обучать персонал и управленческий аппарат в соответствии с требованиями прогресса. Только в этом случае компании будут конкурентоспособными и эффективными.

Поэтому в данной работе были проанализированы особенности деловой коммуникации как одного из наиболее значимых видов социальной коммуникации. Также была дана характеристика основных форм деловой коммуникации: деловых переговоров и делового совещания. Как уже отмечалось, деловое общение - это предметно-целевая, деятельность, а следовательно, содержание каждой коммуникативной формы (например лекции, доклада, дискуссии и т. п.), а также каждой речевой конструкции (вывод, мнение, реплика, критическое замечание и др.) зависит от коммуникативного намерения и ожидаемого результата.

Каждая конкретная профессиональная цель требует того содержания коммуникации, которое позволяет ее осуществить и добиться необходимых результатов. Если цель коммуникации - разъяснить что-либо, то содержание информации будет инструктивным (инструктаж), повествующим (консультация) или рассуждающим (комментарий). При необходимости опровержения чьих-то аргументов будут использованы тезисы, доказательства, контраргументы, критические высказывания. Кроме того, на содержание деловой коммуникации могут влиять и особенности складывающейся ситуации и личностный потенциал партнера.

Поскольку деловое общение обслуживает сферу деловых отношений, к нему предъявляются строгие требования, которые, в первую очередь касаются важных для коммуникации качеств речи (правильность, точность, ясность и др.) и соблюдения этических норм. Частное общение – это общение в кругу близких людей, хороших знакомых, с которыми сложились доверительные межличностные отношения. Неофициальным может быть и общение в перерывах официальных мероприятий, на так называемых «корпоративах» – словом, тогда, когда оно характеризуется непринуждённостью. Здесь нет стандартов, требования к качествам речи не столь жёсткие, как в официальной сфере. Выбор слов и выражений в частном общении более свободный и регулируется этическими нормами, принятыми в данном обществе традициями и степенью близости собеседников. Так что в результате эта работа может помочь разъяснить систему деловой коммуникации во всем ее многообразии форм и подходов.

**Литература**

1. Аткинсон В. В. Сила мысли в деловой и повседневной жизни. Пер. с англ. Орел, 2002. — 267 с.
2. Абчук В. А. Правила успеха. Уроки предпринимательства и менеджмента. Л., 1991. — 187 с.
3. Аграшенкое А. А. Психология на каждый день. Советы, рекомендации, тесты. М, 1997. — 209 с.
4. Алешина И. В. Паблик Рилейшнз для менеджеров и маркетеров. М, 2000. — 349 с.
5. Беркли-Ален М. Забытое искусство слушать, Пер. с англ. СПб., 1997. — 255 с.
6. Беттеджер Ф. Вчера неудачник — сегодня преуспевающий коммерсант. М., 2005. — 403 с.
7. Джеймс Д. Эффективный самомаркетинг. Искусство создания положительного образа. Пер. с англ. М., 1998. — 198 с.
8. Зверинцев А- Б. Коммуникационный менеджмент. СПб., 2002. — 346 с.
9. Конфликты и переговоры. Практическое руководство для менеджеров. Ростов-на-Дону, 1997. — 214 с.
10. Корэн Л, Гудмэн П. Искусство торговаться, или все о переговорах: Пер. с англ. Минск, 1995. — 388 с.
11. Леммерман X. Учебник риторики. Тренировка речи с упражнениями. Пер. с нем. М., 1997. — 240 с.
12. Маккормак М. X. Секреты бизнеса для всех. Чему до сих пор не учат в бизнес-школах. Пер. с англ. М, 1998. — 178 с.
13. Панфилова А- П. Деловые беседы. Учебное пособие. Л., 1989. — 492 с.
14. Панфилова А. П. Психология переговоров, или как общаться, чтобы достичь успеха. Улан-Удэ, 1995. — 302 с.
15. Парыгин Б. Д. Основы социально-психологической теории. М., 1971. — 515 с.
16. Поляков В. А. Технология карьеры. Практическое руководство. М., 1995. — 320 с.
17. Почепцов Г. Г. Паблик рилейшнз, или как успешно управлять общественным мнением. М., 1998. — 501 с.
18. Почепцов Г. Г. Имидж: от фараонов до президентов. Киев, 1997. — 362 с.
19. Соколов А. В. Введение в теорию социальной коммуникации. СПб., 1996. — 586 с.
20. Честара Д. Деловой этикет. Паблик рилейшт. Пер. с англ. М., 1997. — 349 с.
21. Шук Р. Как стать профессиональным коммерсантом. Пер. с англ. СПб., 1996. — 281 с.
22. Шуванов В. Социальная психология менеджмента. М., 1997. — 437 с.

**Приложение**

Визуальная часть коммуникации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вертикально вверх В левый верхний угол В правый верхний угол Расфокусированные глаза | Визуальная (вспоминание образа) Визуальная (вспоминание образа) Визуальная (конструирование образа) Визуальная (образ в целом) | Используемые слова: видеть, видение, рассматривать, с моей точки зрения, под углом зрения, в фокусе, ярко, смутно, перспективы, никаких перспектив; фразы: «не видел этого», «это, конечно, проясняет все дело», «заметил прекрасную особенность». Замечают; цвета, формы, линии, гармонию и беспорядок |
| По горизонтали влево, вправо В левый нижний угол | Аудиальная (внутреннее слушание) Аудиальная (внутреннее слушание) | Используемые слова: слышать, звучать, я вас слушаю, я прислушиваюсь, шумный, громко, мелодично, тихо; фразы: «не понимаю, что ты мне говоришь», «объясни еще раз», «не выношу таких громких мелодий». Для людей этого типа имеет значение все, что акустично: звуки, слова, музыка, шумовые эффекты. |
| В правый нижний угол | Кинестетическая (фиксация ощущений) | Чаще употребляются описания сенсорных переживаний: чувствую, ощущаю, схватываю, зажатый, скованно, свободно, удобно, остро, фразы: «не могу этого понять», «ее слова глубоко меня тронули», «подарок был для меня чем-то похожим на теплый дождь». Для людей этого типа важны прикосновения, интуиция. |

Вид мышления человека влияет на движение его глаз. Сидя напротив партнера и наблюдая за ним, можно заметить, например, что его взгляд движется влево (от себя). Это показывает, что партнер "включил" левую половину мозга. Что дает такого рода информация? Она сообщает вам, что ваш оппонент (партнер, коллега, собеседник) хорошо осведомлен об обсуждаемой проблеме и постарается привести веские факты и доказательства для своих доводов, будет останавливаться на деталях, постарается резюмировать сказанное. Вы, несомненно, увидите в его действиях определенную систему и технологию.

Если партнер смотрит (со стороны наблюдающего) направо, то тогда «включена» правая половина мозга. Эта область мозга управляет эмоциями, здесь сосредоточены все воспоминания и собираются конкретные впечатления. Чтобы проникнуть в правую половину мозга партнера, необходимо в деловой коммуникации широко использовать при передаче информации различного рода иллюстрации: примеры, аналоги, исторические сведения.[[32]](#footnote-32)

В каждой из шести позиций глаз направляет информацию по различным каналам в мозг. Например, визуальный тип человека с активной правой рукой, прежде чем высказать возражение или мнение, перемещает взгляд вверх: налево и направо, вертикально вверх (как бы под лоб). Аудиальный — смотрит вниз налево и прямо: налево или направо, тогда как кинестетический — вниз и направо.

1. Аткинсон В. В. Сила мысли в деловой и повседневной жизни. Пер. с англ. Орел, 2002. [↑](#footnote-ref-1)
2. АбчукВ-А. Правила успеха. Уроки предпринимательства и менеджмента. Л., 1991. [↑](#footnote-ref-2)
3. Алешина И. В. Паблик Рилейшнз для менеджеров и маркетеров. М, 2000. [↑](#footnote-ref-3)
4. Айви А. Е. Лицом к лицу. Практическое пособие для освоения приемов и навыков делового общения. Пер. с англ. Новосибирск, 1995. [↑](#footnote-ref-4)
5. Берг В- Карьера - суперигра. Нетривиальные советы на каждый день. Пер. с нем. М„ 2005. [↑](#footnote-ref-5)
6. Беркли-Ален М. Забытое искусство слушать, Пер. с англ. СПб., 1997. [↑](#footnote-ref-6)
7. Беттеджер Ф. Вчера неудачник - сегодня преуспевающий коммерсант. Пер. с англ. М., 2005. [↑](#footnote-ref-7)
8. Биркенбил В. Язык интонации, мимики, жестов. Пер. с нем. СПб., 2007. . [↑](#footnote-ref-8)
9. Борисов А. 10. Роскошь человеческого общения. М., 1998. [↑](#footnote-ref-9)
10. Бороздина Г. В. Психология делового общения. Учебное пособие. М., 1998. [↑](#footnote-ref-10)
11. Зверинцев А- Б. Коммуникационный менеджмент. Рабочая книга менеджера ПР. СПб., 2002. [↑](#footnote-ref-11)
12. Курбатов В. И. Стратегия делового успеха. Учебное пособие. Ростов-на-Дону, 1995. [↑](#footnote-ref-12)
13. Кузин Ф. А. Имидж бизнесмена. Практическое пособие. М., 1996 [↑](#footnote-ref-13)
14. Издается с 2001 г. Журнал посвящен различным аспектам эффективных маркетинговых коммуникаций. Читатели найдут для себя ответы на ряд важных вопросов по управлению, планированию, организации, контролю, оценке эффективности маркетинговых коммуникаций. [↑](#footnote-ref-14)
15. Айви А. Е. Лицом к лицу. Практическое пособие для освоения приемов и навыков делового общения. Пер. с англ. Новосибирск, 1995. [↑](#footnote-ref-15)
16. Якокка Л. Карьера менеджера. Попурри, 2009. — С. 27. [↑](#footnote-ref-16)
17. Аткинсон В. В. Сила мысли в деловой и повседневной жизни. Пер. с англ. Орел, 2002. — 267 с. [↑](#footnote-ref-17)
18. Айви А. Е. Лицом к лицу. Практическое пособие для освоения приемов и навыков делового общения. Пер. с англ. Новосибирск, 1995. — С.266 [↑](#footnote-ref-18)
19. Критсотакис Я. Г. Торговые ярмарки и выставки. Техника участия и коммуникации. М., 1997, с. 179]. [↑](#footnote-ref-19)
20. Курбатов В. И. Стратегия делового успеха. Ростов-на-Дону, 1995. — С. 25-26. [↑](#footnote-ref-20)
21. Курбатов В. И. Стратегия делового успеха. Ростов-на-Дону, 1995. — С. 25-26. [↑](#footnote-ref-21)
22. Беркли-Ален М. Забытое искусство слушать, Пер. с англ. СПб., 1997. — 255 с. [↑](#footnote-ref-22)
23. Леммерман X. Учебник риторики. Тренировка речи с упражнениями. Пер. с нем. М., 1997. — 240 с. [↑](#footnote-ref-23)
24. Леммерман X. Учебник риторики. Тренировка речи с упражнениями. Пер. с нем. М., 1997. — 240 с. [↑](#footnote-ref-24)
25. Почепцов Г. Г. Паблик рилейшнз, или как успешно управлять общественным мнением. М., 1998. — 501 с. [↑](#footnote-ref-25)
26. Зверинцев А- Б. Коммуникационный менеджмент. СПб., 2002. — 346 с. [↑](#footnote-ref-26)
27. Аграшенкое А. А. Психология на каждый день. Советы, рекомендации, тесты. М, 1997. — 209 с. [↑](#footnote-ref-27)
28. Аграшенкое А. А. Психология на каждый день. Советы, рекомендации, тесты. М, 1997. — 209 с. [↑](#footnote-ref-28)
29. Панфилова А- П. Деловые беседы. Учебное пособие. Л., 1989. — 492 с. [↑](#footnote-ref-29)
30. Соколов А. В. Введение в теорию социальной коммуникации. СПб., 1996. — 586 с. [↑](#footnote-ref-30)
31. Маккормак М. X. Секреты бизнеса для всех. Чему до сих пор не учат в бизнес-школах. Пер. с англ. М, 1998. — 178 с. [↑](#footnote-ref-31)
32. Критсотакис Я. Г. Торговые ярмарки и выставки. Техника участия и коммуникации. М., 1997, с. 179 [↑](#footnote-ref-32)