**Тема 4. Особенности речевой коммуникации в деловой среде.**

1. Понятие деловой коммуникации.
2. Деловая беседа.
3. Деловое совещание.
4. Переговоры.
5. Телефонный разговор.
6. Вопросы в деловом общении.

**Литература**

1. Гойхман О.Я., Надеина Т.М. Речевая коммуникация. – М., 2004. С. 117 – 174.
2. Культура русской речи / Под ред. проф. Л.К.Граудиной и проф. Е.Н. Ширяева. – М., 2003. С. 216 – 235.
3. Михальская А.К. Основы риторики. – М., 2001. С. 398 – 405.
4. Основы теории коммуникации / Под ред. Проф. М.А. Василика. – М., 2003. С. 500 – 508, 556 – 569.

**1.*Деловая коммуникация –*** процесс речевого взаимодействия двух или нескольких лиц, в котором происходит обмен информацией и опытом.

Специалисты в области психологии общения выделяют два уровня общения, распространяемые на речевую коммуникацию в целом: событийный (информаци­онный) и деловой (конвенциональный).

*Событийный уровень* свойствен любой сфере общения: быто­вой, деловой, профессиональной и др. Основные закономер­ности его следующие:

* всегда есть предмет общения;
* осуществление тактики принятия партнера;
* реализация ситуации партнерства в общении;
* самопрезентация личности.

*Деловой уровень* характеризуется прежде всего четкой роле­вой дифференциацией. Основные закономерности его следую­щие:

* не всегда есть предмет общения;
* осуществление тактики принятия партнера;
  + ситуация партнерства реализуется лишь в соответствии с ролью;
  + самопрезентация согласно своей роли.

Существуют следующие виды делового общения: деловая беседа, переговоры, деловое совещание, деловой телефонный разговор.

**2.Деловая беседа**

***Деловая беседа*** представляет собой акт пря­мой взаимной коммуникации в официально-деловой сфере, осуществляемый посредством слов и невербальных средств (ми­мики, жестов, манеры поведения). Деловая беседа имеет следу­ющие характерные особенности:

дифференцированный подход к предмету обсуждения с уче­том коммуникативной цели и партнеров и в интересах понят­ного и убедительного изложения мнения;

быстрота реагирования на высказывание партнеров, способ­ствующая достижению поставленной цели;

критическая оценка мнений, предложений, а также возраже­ний партнеров;

аналитический подход к учету и оценке субъективных и объ­ективных факторов проблемы в комплексе;

ощущение собственной значимости и повышение компетен­тности партнеров в результате критического разбора других то­чек зрения по данной проблеме;

ощущение сопричастности и ответственности в решении за­тронутой в беседе проблемы.

Югославский специалист в области деловой коммуникации П. Мицич дает такие рекомендации по ведению деловых бесед:

заранее написать план беседы, отработать наиболее важные формулировки;

применять положение психологии о периодическом воздей­ствии на собеседника, а именно: неблагоприятные моменты и факты чередовать с благоприятными, начало и конец беседы — положительные фразы;

постоянно помнить о движущих мотивах собеседника: его ожидании, преимуществах, которых он добивается посредством этой беседы, его позиции, его желании самоутвердиться, его чувстве справедливости, его самолюбии;

избегать присутствия незаинтересованных лиц;

никогда, ни в какой ситуации не быть невежливым и без­вкусным;

облегчать собеседнику положительный ответ;

избегать задавать вопросы, на которые собеседник может ответить «нет»;

давать фундаментальные объяснения своей позиции в каж­дом случае, когда собеседник с ней не соглашается;

никогда не относиться к другим пренебрежительно;

избегать пустой риторики;

отказываться от ведения шаблонных бесед;

избегать удаления от предмета беседы и попутных отступле­ний;

выражаться убедительно и в оптимистической манере.

Каждая из этих рекомендаций имеет свои особенности в осу­ществлении. Например, при составлении плана беседы целесо­образно продумать следующие вопросы:

повод беседы, ее тема и основная цель;

конкретные задачи, относящиеся к предмету обсуждения;

профессиональный уровень и психологические особенности собеседника;

что нужно предпринять, чтобы добиться цели?

с какими аргументами, возражениями, противоположными интересами придется, возможно, столкнуться?

как одолеть противостояние?

какие преимущества (или, наоборот, негативные моменты) это принесет?

различные варианты решения проблемы в зависимости от ожи­даемой реакции собеседника (согласие, отрицание, предубеж­дение и т.д.).

Поскольку одним из основных условий диалогического об­щения, как уже отмечалось, является некоторый разрыв в зна­ниях и связанное с ним требование информативности, следует продумать, как эти понятия будут реализовываться. В частнос­ти, существуют специальные коммуникативные приемы, спо­собствующие восприятию информации, как, например:

постановка вопросов об условиях, причинах возникновения проблем, возможных последствиях и выводах в интересах сти­мулирования мышления партнеров;

дословное или смысловое повторение важных аспектов из­лагаемого материала;

подведение общих или отдельных итогов в результате кол­лективного обсуждения соответствующей проблемы;

предвосхищение возможных возражений и их аргументиро­ванный анализ;

оглашение названия темы при ее смене или изменении ас­пекта рассмотрения проблемы;

использование разбивки (во-первых, во-вторых, в-третьих…) при перечислении ряда связанных с проблемой факторов.

Есть также факторы, мешающие нормальному ходу диалога, например: бестактное обрывание на полуслове; неоправданное лишение кого-то возможности высказать свое мнение; игнори­рование или высмеивание аргументов партнера; подтасовка фактов, необоснованные подозрения, голословные утверждения и т.д.

**3.Деловое совещание**

Одним из организующих моментов делового совещания яв­ляется правильно составленная повестка совещания. Это, как правило, письменный документ, рассылаемый заранее участ­никам и содержащий следующую информацию:

* тема совещания;
* цель совещания;
  + перечень обсуждаемых вопросов;
  + время начала и окончания совещания;
  + место, где оно будет проходить;
  + фамилии и должности докладчиков, выступающих по ос­новной информации людей и ответственных за подготов­ку вопросов;
  + время, отведенное на каждый вопрос;
  + место, где можно ознакомиться с материалами по каж­дому вопросу.

Когда участники совещания информированы заранее о пред­мете обсуждения, тогда они могут не только предварительно ознакомиться с материалами, но и продумать конструктивные предложения по решению проблем. В тех случаях, когда люди не информированы, на совещаниях высказывают мнения, точ­ки зрения, что провоцирует дискуссию и не способствует при­нятию эффективного решения. Целесообразно проводить де­ловые совещания в определенный день недели (за исключением внеплановых, экстренных заседаний), желательно в конце ра­бочего дня или во второй его половине.

Длительность совещания не должна превышать полутора-двух часов.

Руководителю делового совещания важно:

1.  Начать его вовремя.

1. Сообщить о регламенте.
2. Согласовать правила работы, уточнить повестку дня.
3. Назначить ответственного за регламент и протокол.
   1. Предупредить о «снятии» выступлений не по существу вопроса, например эмоциональные оценки людей и со­бытий, мнения вместо конструктивных предложений, со­общение по поводу… и т. п.
   2. Если используется критика, то требовать ее конструктив­ности: называть конкретные факты и их причины, не пе­реходить на личность, а высказываться по поводу дей­ствий и ошибок, предлагать пути решения проблемы, устранения просчета, недостатка.
   3. Жестко вести совещание по пути к намеченным целям, для этого обеспечить отдачу от каждого участника и при­дать конструктивный характер обсуждению в целом;
   4. Регулировать направленность и деловитость выступлений, для этого следует не допускать затягивания выступлений, стимулируя конкретность, наличие содержательного ана­лиза, реальных предложений, решений, идей.
   5. Соблюдать корректность дискуссии.
      1. Использовать разнообразные приемы для активизации внимания участников совещания.
      2. Подводя итоги совещания, обобщить все сказанное, сформулировать выводы, определить задачи на будущее.
         1. Завершить точно в назначенное время.

При отказе в условиях делового общения желательно ука­зывать причину отказа. При указании причины отказа исполь­зуются следующие предлоги, союзы, союзные слова:

*Из-за; так как; потому что; поскольку; из-за того, что; ввиду того, что; вследствие того, что; в связи с тем, что.*

**4.Переговоры**

***Деловые переговоры*** представляют собой процесс целе­направленного и ориентированного на достижение определен­ных результатов делового общения в форме диалога. Перегово­ры проводятся:

по определенному поводу (например, в связи с необходи­мостью создания Центра социальной помощи семье и детям в микрорайоне);

при определенных обстоятельствах (например, несовпадение интересов);

с определенной целью (например, заключение договора);

по определенным вопросам (политического, экономическо­го, социального, культурного характера).

Несмотря на большое разнообразие тем переговоров, струк­туру их можно свести к следующей обобщенной схеме:

введение в проблематику;

характеристика проблемы и предложения о ходе переговоров;

изложение позиции;

ведение диалога;

решение проблемы;

завершение.

Переговоры могут протекать легко или напряженно. Парт­неры могут договориться между собой без труда, или с большим трудом, или не договориться вообще. В ходе переговоров обна­руживаются различные интересы, по которым предстоит достигнуть соглашения. Немаловажно, с какими преимуществами (или не­гативными моментами) связано для партнеров заключение того или иного соглашения.

Следует учитывать и различные субъективные факторы: спо­собности партнеров, их навыки, умение вести переговоры и др. За столом переговоров могут сойтись люди с различным опы­том в деловом, профессиональном и коммуникативном планах.

Они могут иметь различный темперамент (например, флегма­тик и холерик), свой стиль общения в зависимости от психоло­гического типа личности (например, доминантность или ригид­ность), различное специальное образование (например, техни­ческое или экономическое).

Переговоры требуют тщательной подготовки. Чем серьезнее подход к ним (использование анализа, расчетов экономическо­го и социального эффекта, заключений и т.д.), тем больше шансов на успех. Недостаточная подготовка к проведению перегово­ров, скорее всего, приведет к вялому течению, сбоям и блоки­рованию. В указанной выше книге О. Эрнста обобщаются не­достатки в стратегии проведения переговоров.

*«Холодный запуск».* Партнер вступает в переговоры, не обду­мав в достаточной степени их необходимость и цель, а также сложности и возможные последствия.

В этом случае за ним лишь «ответный ход», то есть он будет реагировать, а не действовать, не от него будет исходить ини­циатива.

*«Отсутствие программы».* У партнера нет четкого плана дей­ствий в пределах максимальных и минимальных требований. Разумнее вести переговоры, имея в голове или на бумаге раз­личные варианты действий.

*«Главное, чтобы меня это устраивало!»* Партнер настолько выпячивает собственные интересы, что представители другой стороны не видят для себя никаких преимуществ.

Подобные несовпадения интересов, зачастую вызываемые узковедомственными или просто эгоистичными соображениями, блокируют собеседника, отбивают у него охоту вести перегово­ры вообще.

*«Пускать все на самотек».* Партнер не имеет четкого пред­ставления о собственных конкретных предложениях и аргумен­тах, детальных требованиях и критериях оценки предмета пере­говоров, позиции и ожидаемой реакции противной стороны. Эффективность переговоров снижается из-за недостаточной их подготовки.

*«Коммуникативные заморыши».* Неправильное поведение од­ного из партнеров отрицательно сказывается на атмосфере пе­реговоров, мешает достижению их целей. Подобное поведение заключается в том, что участник переговоров:

не слушает (или не умеет выслушать) партнера;

постоянно пытается от диалога перейти к монологу;

ведет себя не по-деловому, а излишне эмоционально, несдер­жанно;

не аргументирует, а своенравно отстаивает свою позицию;

неинформативен, то есть не приводит новые факты, не вы­двигает новые предложения, а излагает известные, мешающие решению проблемы позиции;

не руководствуется общими интересами, совместной ответ­ственностью за результаты переговоров, не выделяет этот ас­пект.

Чтобы переговоры развивались успешно, необходимо сразу же после их начала постараться найти общую с партнером по­зицию. Этому способствуют создание благоприятной атмосфе­ры для кооперации на основе общей информационной базы, отношение к партнеру с деловым интересом и уважением.

Начинать рекомендуется с самых важных аспектов предмета обсуждения, пытаясь прийти к согласию по принципиальным вопросам, и только после этого переходить к деталям. При этом в начале переговоров затрагиваются бесспорные, не вызываю­щие разногласий вопросы, что позволит создать основу, спо­собствующую развитию переговоров.

После этой фазы переходят к обсуждению таких пунктов, договориться по которым можно относительно легко. И только затем переходят к основным вопросам, требующим подробного обсуждения. Если перенести эти вопросы в начало обсуждения, то переговоры могут заблокироваться или вовсе сорваться. Причем, чтобы не мешать развитию переговоров, не следует акцентиро­вать внимание на расхождении во взглядах, если они не прин­ципиальны.

В отдельных случаях, когда принцип повышения сложности выдержать не удается, переговоры могут увязнуть в обсуждении второстепенных вопросов, хотя стороны еще не пришли к согласию по основным пунктам. Значит, необходимо отсортировать уже достигнутые главные результаты переговоров и на основе этого определить следующие подлежащие обсуждению пункты.

В ряде случаев успех переговоров может предопределить оп­тимальное речевое поведение, основанное на умелом использо­вании языка и стиля официально-деловой речи, психолингвис­тики и социолингвистики, а также психологии общения.

Например, партнер хочет почувствовать, что на переговорах к нему относятся как к специалисту в соответствующей облас­ти. При обращении к нему следует особо подчеркнуть это: «Как инженер вы знаете по собственному опыту, к чему могут при­вести… Поэтому я предлагаю…»

Партнер может отреагировать на предложение отрицательно. В этой ситуации важно выяснить причины такой его позиции:

не чувствует ли он себя обделенным?

не связана ли для него реализация предложения с различны­ми негативными моментами?

понимает ли он, какие последствия повлечет за собой его отказ, или здесь он видит выгоду для себя?

есть ли у него полномочия, необходимые для принятия ре­шения?

не считает ли он, что на него оказывают давление? Следует позаботиться о том, чтобы партнер мог спокойно изложить свои аргументы, возражения, предложения. Эффек­тивной является при этом такая тактика речевого поведения, как выражение согласия, если, конечно, согласие возможно *(«Да, конечно», «Полностью согласен с этим», «Правильно», «Разумно» и т.п.).*

Иногда на партнера пытаются воздействовать с помощью аргументов, не относящихся к делу. Например, апеллируют к чувствам, говорят о долге, ответственности и т.д. Такое речевое поведение возможно, но далеко не всегда эффективно. Во вся­ком случае, для этого необходимо тонко прочувствовать ситуа­цию и точно спрогнозировать психологическое состояние и ре­акцию партнера.

Если переговоры зашли в тупик, следует постараться попра­вить положение, используя, например, следующие приемы:

рассмотреть проблему с другой стороны *(«Подойдем к пробле­ме с другой стороны…»),*

использовать высказывания партнера для развития своих мыслей *(«Я бы хотел еще раз остановиться на вашем предложении и сразу же перейти к вопросу о…»);*

уточнить с помощью встречных вопросов, правильно ли по­нят партнер *(«Если я правильно понял, у вас есть некоторые со­мнения относительно сроков поставки…»);*

сослаться на опыт, накопленный в соответствующей сфере деятельности *(«Я понимаю, что вам хотелось бы заключить дого­вор сроком на один год. С другой стороны, нельзя не вспомнить, да и вы об этом знаете не хуже меня, что двухлетние договоры были неплохой основой для сотрудничества…»);*

дать возможность партнеру подумать, если новое компро­миссное предложение застало его врасплох *(«Прежде чем при­нять какое-либо решение, обдумайте еще раз мое предложение»).*

Немаловажным в ходе переговоров является умение правильно ставить вопросы. На основании ответов на них можно опреде­лить позицию партнера и выявить мотивы, заставившие его за­нять такую позицию. Например, вопросы могут быть заданы:

по предмету (*«Когда вы сможете поставить первую партию?..»);*

по проблеме (*«Почему нельзя осуществить поставку во IIквар­тале?»);*

с целью выяснить мнение (*«Как вы оцениваете возможные действия заинтересованных сторон в данной ситуации?»);*

в форме утверждения (*«Итак, я могу исходить из того, что поставка будет осуществлена во II квартале?»);*

в форме обобщения (*«Итак, можно отметить, что проблема с транспортом решена?»);*

в форме «вопрос на вопрос» (*«А вы разве так не считаете?»).*

При этом следует избегать риторических вопросов, исполь­зование которых уместно лишь в монологической речи. И это естественно: они не требуют ответа, а вызывают нужную для оратора мыслительную реакцию, тогда как в диалоге каждая реплика требует ответного хода.

Независимо от того, были ли переговоры успешными или безрезультатными, их итоги должны быть детально проанали­зированы.

Следует учитывать, что даже манера речи влияет, и порой существенно, на ход переговоров, как, впрочем, и на речевую коммуникацию в целом.

Если говорить слишком громко, то у партнера может сло­житься впечатление, что ему навязывают мнение. С другой сто­роны, если говорить слишком тихо и невнятно, то партнер вы­нужден будет задавать встречные вопросы, чтобы убедиться, правильно ли он воспринимает сказанное. Однако если перего­воры проходят в небольшом помещении, то лучше использо­вать так называемый камерный стиль — говорить тихо и ясно.

Если говорить слишком быстро, особенно при сообщении новой информации, то у партнера может возникнуть впечатле­ние, что его просто хотят уговорить. Напротив, если говорить слишком медленно, то партнер наверняка решит, что вы тянете время с какой-то непонятной ему целью. Но если партнер нерв­ничает, то следует замедлить темп и понизить голос.

**5.Телефонный разговор**

Что следует и что не следует делать, когда в вашем офисе звонит телефон.

**Следует**

1.  Поднять трубку до четвертого звонка телефона.

1. Сказать «Доброе утро (день)», «Говорите» — представиться и  на­звать свой отдел.
2. Спрашивать: «Чем я могу вам по­мочь?»
3. Концентрироваться на разговоре и внимательно слушать.
4. Предложить перезвонить, если для выяснения деталей требует­ся время.
5. Использовать бланки для записи телефонных разговоров.
6. Записать номер звонящего и пе­резвонить ему.
7. Записать информацию и пообе­щать клиенту перезвонить ему.

**Не следует**

1.  Долго не поднимать трубку.

1. Говорить «привет», «да», когда начина­ете разговор.
2. Спрашивать: «Могу ли я вам помочь?»
3. Вести две беседы сразу.
4. Оставлять телефон без присмотра хотя бы ненадолго.
5. Использовать для за­меток клочки бумаги и листки календаря.
6. Передавать трубку по много раз.
7. Говорить: « Все обеда­ют», «Никого нет», «Пожалуйста, пере­звоните».

Кроме того, нельзя превращать беседу в допрос, задавать вопросы типа «С кем я разговариваю?» или «Что вам нужно?». Надо следить за своей дикцией, не зажимать микрофон рукой, когда передаете что-то из разговора тем, кто находится ря­дом, — ваши комментарии может услышать партнер, разгова­ривающий с вами по телефону. В случае высказывания жалобы или рекламации не говорить партнеру, что это не ваша ошибка, что вы этим не занимаетесь и что вам это неинтересно!

**Владение культурой телефонного разговора означает:**

Я набираю номер телефона только тогда, когда твердо уверен в его правильности.

Я тщательно готовлюсь к деловому телефонному разго­вору, добиваясь максимальной краткости. Перед особо ответственными телефонными переговора­ми делаю нужные записи на листке бумаги. Если предстоит долгий разговор, спрашиваю собеседни­ка, располагает ли он достаточным временем и, если нет, переношу разговор на другой, согласованный день и час. Добившись соединения по телефону с нужным учреждени­ем, называю себя и предприятие, которое я представляю. Если я «не туда попал», прошу извинить меня, а не ве­шаю молча трубку.

На ошибочный звонок вежливо отвечаю: «Вы ошиблись номером» и кладу трубку.

Работая над важным документом, выключаю телефон или переключаю его на секретаря.

В деловых телефонных переговорах «держу себя в ру­ках», даже если до этого был чем-то раздосадован. В качестве отзыва на телефонный звонок называю свою фамилию.

Во время продолжительного монолога собеседника по телефону время от времени подтверждаю свое внимание краткими репликами.

Завершая деловой разговор по телефону, благодарю со­беседника и желаю ему успеха.

Если коллега, которого спрашивают по телефону, отсут­ствует, спрашиваю, что ему передать, и оставляю запис­ку на его столе.

Если телефон звонит во время беседы с посетителем, я, как правило, прошу перезвонить позже. В присутствии сотрудников стараюсь говорить по теле­фону вполголоса.

Если собеседника плохо слышно, прошу говорить гром­че или перезвонить.

**6.Вопросы в деловом общении**

В литературе по деловому общению выделены не­которые типы вопросов, помогающие получить нуж­ную информацию.

**Наиболее эффективны для ведения диалога от­крытые вопросы типа**

* Каково ваше мнение?
* Каким образом?
* Сколько еще?
* Почему?
* Как? и т.п.

Информационный опрос относится к **вопросам от­крытого типа** и его следует строить так, чтобы он выз­вал к жизни информацию, способную заинтересовать и сгруппировать вокруг себя различные мнения. Если вопрос рассчитан на «да» или «нет», он закрывает ди­алог и его нельзя считать информационным, напри­мер, вопрос: «Какие меры вы приняли, чтобы улуч­шить работу?» — относится к информационным, а вопрос «Вы действительно думаете, что приняли все меры?» к таковым не относится.

**Закрытые вопросы,** ответом на которые будут «да» или «нет», рекомендуются не для получения ин­формации, а для получения подтверждения согласия или несогласия с высказанной позицией.

Чтобы обеспечить непрерывность открытого диало­га, можно использовать **зеркальный вопрос.** Техни­чески он состоит в повторении с вопросительной инто­нацией части утверждения, только что произнесенной собеседником для того, чтобы заставить его увидеть свое утверждение как бы со стороны:

* Я никогда не буду иметь с ним дела!
* Никогда?
* Сейчас у меня нет для этого средств!
* Нет средств?

**Зеркальный вопрос** позволяет, не противореча со­беседнику и не опровергая его утверждений, созда­вать в беседе моменты, придающие диалогу новый смысл. Он дает значительно лучшие результаты, чем круговорот вопросов: «Почему?», которые обычно вызывают защитные реакции, отговорки, поиски при­чинности и могут привести к конфликту.

**Эстафетный вопрос** призван динамизировать диа­лог: с его помощью стремятся опережать высказывания партнера, не перебивая, а помогая ему. Эстафетный воп­рос требует способности слушать и схватывать налету реплики партнера и провоцировать его сказать еще боль­ше, сказать по-другому и сверх того, что сказано.

**В деловом взаимодействии используются сле­дующие виды вопросов:**

* информационные (для сбора сведений);
* контрольные (для уверенности в том, что партнеру интересен разговор);
* для ориентации (для того, чтобы знать придержи­вается ли партнер мнения, высказанного ранее);
* подтверждающие (чтобы добиться взаимопони­мания);
* ознакомительные (для ознакомления с мнением со­беседника);
* однополюсные (повторение вопроса партнера в знак того, что понятно, о чем идет речь и для того, чтобы выиграть время на обдумывание ответа);
* встречные (ведут при правильной постановке к су­жению разговора и к согласию);
* альтернативные (предоставляют возможность вы­бора);
* направляющие (в случае отклонения от темы на­правляют беседу в нужное русло);
* провокационные (имеют цель установить, что на самом деле хочет партнер, правильно ли он понимает ситуацию);
* вступительные (для формирования у партнера заинтересованности, определяющие сценарий разговора);
* заключающие (для подведения итогов взаимодействия);
* закрытые (наводящие вопросы, на которые можно ответить коротко «да» или «нет»);
* открытые (выявляют ключевые моменты в ситуации: «Почему это случилось?»);
* зеркальные («Я никогда не буду иметь дело с этим партнером!» – «Никогда?»).

**Вопросы**

1. Раскройте сущность понятия «деловая коммуникация».
2. Охарактеризуйте основные особенности деловой беседы.
3. Расскажите об особенностях проведения делового совещания.
4. Охарактеризуйте основные особенности переговоров.
5. В чем заключается культура делового общения по телефону?
6. Расскажите об основных вопросах в деловом общении.

**Литература**

Гойхман О.Я., Надеина Т.М. Речевая коммуникация. – М., 2004. С. 117 – 174.

Культура русской речи / Под ред. проф. Л.К.Граудиной и проф. Е.Н. Ширяева. – М., 2003. С. 216 – 235.

Михальская А.К. Основы риторики. – М., 2001. С. 398 – 405.

Основы теории коммуникации / Под ред. Проф. М.А. Василика. – М., 2003. С. 500 – 508, 556 – 569.