**Лекция 14. Понятие делового общения. Структура делового общения. Деловая беседа.**

Общение свойственно всем высшим живым существам, но на уровне человека оно приобретает самые совершенные формы, становится осознанным и опосредованным речью. В жизни человека нет даже самого непродолжительного периода, когда бы он находился вне общения.

Учитывая сложность понятая "общение", необходимо обозначить его структуру, с тем чтобы затем был возможен анализ каждого элемента. Характеризовать структуру общения мы будем путем выделения в нем трех взаимосвязанных сторон (рис. 1).



Рис. 1. Составные элементы категории общения

**Коммуникативная сторона общения** проявляется через действия личности, сознательно ориентированные на их смысловое восприятие другими людьми.

Интерактивная сторона общения (от англ. - взаимодействие) представляет собой взаимодействие (и воздействие) людей в процессе межличностных отношений.

Перцептивная сторона общения (от лат. - восприятие) проявляется через восприятие и оценку людьми социальных объектов (других людей, самих себя, групп, других социальных общностей).

Все стороны общения взаимосвязаны и взаимообусловлены.

Опираясь на концепцию А. А. Леонтьева, перечислим основные структурные компоненты общения:

- предмет общения - это другой человек, партнер но общению;

- потребность в общении состоит в стремлении человека к познанию и оценке других людей, а через них и с их помощью - к самосознанию, к самооценке;

- мотивы общения - то, ради чего оно предпринимается;

- действия общения - это целостный акт, адресованный другому человеку (две основные категории действий - инициативные и ответные);

- задача общения - это цель, на достижение которой в конкретной ситуации направлены разнообразные действия, совершаемые в процессе общения;

- продукт общения - образования духовного и материального характера, создающиеся в итоге общения.

**Функции общения выделяются в соответствии с содержанием общения. Различают четыре основные функции общения.**

* Инструментальная функция характеризует общение как социальный механизм управления и передачи информации, необходимой для исполнения действия.
* Интегративная функция раскрывает общение как средство объединения людей.
* Функция самовыражения определяет общение как форму взаимопонимания психологического контекста.
* Трансляционная функция выступает как функция передачи конкретных способов деятельности, оценок и т.д.

Среди других функций общения можно назвать: экспрессивную (функция взаимопонимания переживаний и эмоциональных состояний), функцию социального контроля (регламентации поведения и деятельности), социализации (формирования навыков взаимодействия в обществе в соответствии с принятыми нормами и правилами) и др.

Для наиболее полной характеристики общения рассмотрим его типологию. Самой общей классификацией является выделение непосредственного и опосредованного общения.

**Непосредственное общение** - это общение прямое, без посредников.

**Опосредованное общение** - общение при помощи посредников, обусловлено внешними факторами и преломляется через них. Это может быть опыт предшествующих поколений, технические средства массовой коммуникации.

Также общение мы подразделяем на формальное и неформальное.

Общение, обусловленное социальными функциями, называется формальным. Партнеры в этом случае могут ничего не знать друг о друге, так как в этом пет необходимости. Важно знать социальные роли. Каждый из партнеров в таком общении ожидает от другого определенных действий, обусловленных его социальной ролью.

Например, социальная роль пассажира транспорта предполагает, что в ответ на требование контролера он предъявляет ему проездной билет, а в случае его отсутствия - оплатит штраф.

Вид общения, противоположный формальному, - общение неформальное. Оно наполнено личностным смыслом, обусловлено теми личностными отношениями, которые установились между партнерами. Высшая форма неформального общения - дружба. Человеку свойственно стремиться к неформальному общению.

По целям общение делится на биологическое и социальное.

**Биологическое общение** - это общение, необходимое для поддержания, сохранения и развития организма. Оно связано с удовлетворением основных органических потребностей.

**Социальное общение** преследует цели расширения и укрепления межличностных контактов. Существует столько частных видов общения, сколько можно выделить подвидов биологических и социальных потребностей. Основные из них: деловое и личностное.

**Деловое общение** обычно включено в совместную продуктивную деятельность людей и служит средством повышения качества этой деятельности. Его содержанием является то, чем заняты люди, а не те проблемы, которые затрагивают их внутренний мир.

**Личностное общение**, напротив, сосредоточено в основном вокруг психологических проблем внутреннего характера: поиск смысла жизни, определение своего отношения к значимому человеку, к тому, что происходит вокруг, разрешение какого-либо внутреннего конфликта.

В жизни человека общение не существует как обособленный процесс или самостоятельная форма активности. Оно включено в индивидуальную или групповую практическую деятельность, которая не может ни возникнуть, ни осуществиться без интенсивного и разностороннего общения.

Нас будет интересовать деловое общение, т.е. общение, имеющее цель вне себя и служащее способом организации и оптимизации того или иного вида предметной деятельности: производственной, научной, коммерческой и т.д.

**Структура делового общения**

В структуре делового общения можно выделить три взаимосвязанных компонента: коммуникативный, перцептивный и интерактивный.

Коммуникация — это обмен информацией, ее создание и передача от отправителя к получателю в ходе делового общения. Отправитель, посылая информацию, побуждается определенным мотивом и преследует конкретную цель. Между этими понятиями следует видеть порой существенное различие. Получатель воспринимает информацию, опосредуя ее своим опытом и отношением к отправителю. Для эффективной коммуникации важны обратная связь и адекватное понимание получателем предаваемой ему информации.

**Обратная связь** — это реакция на отправленное сообщение. Она указывает, было ли получено сообщение, и если да, то, как оно было понято. Если вербальная или невербальная реакция указывает отправителю на то, что подразумеваемое значение не было услышано, то инициатор может попытаться другим способом закодировать сообщение, особо подчеркнув при этом свое понимание передаваемого значения. Это перекодированное сообщение тоже является обратной связью, так как оно отвечает на реакцию получателя. В любом коммуникационном процессе мы пытаемся вызвать максимально полную в данной ситуации обратную связь.

Сообщения передаются через сенсорные каналы. В процессе общения люди могут контактировать друг с другом посредством любого из пяти сенсорных каналов. Иногда аромат духов или крепкое рукопожатие могут быть столь же информативны, как и то, что они видят или слышат. Чем больше каналов использовано для передачи сообщения, тем больше вероятность того, что коммуникация будет успешной.

При непосредственном контакте между людьми все же используются два основных канала: слуховой (вербальные символы) и зрительный (невербальные сигналы). Информация от партнера к партнеру в процессе общения передается как словами (что говорит?) так и их невербальным сопровождением (как говорит и как ведет себя?). Невербальный поток коммуникации подразделяется на проксимический (расположение в пространстве), паравербальный (интонация, громкость, высота, тембр голоса), мимический (мимика, лицевая экспрессия) и пантомимический (жесты, поза).

Если вербальный и невербальный каналы согласованы, значит, поведение данного человека конгруэнтно. Оба источника исходящей от него психологической информации подкрепляют, а не противоречат один другому.

**Перцепция** — это восприятие и оценка партнерами друг друга, обеспечивающие взаимопонимание между ними. На основе восприятия формируется определенный позитивный или негативный образ партнера. Перцепция в процессе общения подчиняется общепсихологическим закономерностям восприятия (избирательность, константность, пристрастность, подверженность иллюзиям и др.)

Понятно, что воспринимаемый образ может намеренно конструироваться. В процессе делового общения в восприятии и сознании партнера так или иначе создается определенное представление о собеседнике, которое можно назвать его коммуникативным образом. Имея специальную подготовку и опыт, профессионал до определенной степени может оказать влияние на формирование собственного имиджа в нужном для себя направлении. К сожалению, чаще всего он складывается стихийно, непроизвольно.

**Интеракция** — это взаимное влияние в процессе общения. Интеракция существенным образом зависит от авторитетности партнеров, от занятых ими позиций, от явных и скрытых намерений и т.д. Ясно, что коммуникация, перцепция и интеракция неотделимы друг от друга в процессе реального общения.

**Функции делового общения**

Первая функция делового общения состоит в реализации базовой потребности людей в общении. Посредством делового общения мы раскрываем и познаем себя и других людей, оцениваем свои деловые качества и то, как другие люди реагируют на наше поведение. Деловое общение позволяет совершенствовать и поддерживать свой деловой имидж, обеспечивает эффективную самопрезентацию.

**Деловое общение** создает возможность для построения взаимоотношений с потенциальными и действующими партнерами. Через общение мы не только знакомимся с другими людьми, но и, что еще более важно, строим деловые взаимоотношения, которые могут развиваться и углубляться, а могут затухать и увядать.

В ходе делового общения происходит обмен информацией. Большую часть информации в деловой жизни мы получаем через общение с другими людьми. Обсуждая со своим шефом подробности выполнения служебного задания, решая, в какую компанию обратиться с конкретным вопросом, как ответить на запрос по факсу, мы советуемся с коллегами и руководством. Во всех этих случаях происходит бесконечное количество обменов информацией, включающих отправление и получение сообщений.

Важнейшая функция делового общения состоит в обеспечении возможности оказания воздействия на других людей. Практически ежедневно каждый из нас стремится повлиять на чье-либо поведение — убедить коллегу принять ваш вариант действия или поддержать определенного кандидата на выборах, побудить начальника повысить вам зарплату или уговорить преподавателя поставить вам более высокую оценку.

По организационным формам деловое общение подразделяется на общение в диаде, например, деловая беседа, в группе и ситуации публичного выступления. Особое место среди видов делового общения занимает общение с использованием электронных средств.

**Общение в диоде.** Чаще всего общение происходит в ситуациях ди- адного общения, представляющего собой разговор двух людей. Сдавая экзамен или зачет преподавателю, отчитываясь перед начальником о проделанной работе, обсуждая с коллегой предстоящую сделку, отвечая на вопросы о предлагаемой услуге клиенту, вы участвуете в ситуации делового диадного общения.

**Общение в группе.** Группы, как правило, создаются для выработки и совместного принятия решений или коллективной работы. Для многих из нас примером такой формы делового общения могут служить семинары, собрания, переговоры с большим числом участников.

**Презентация.** Важные организационные формы общения-презентация и самопрезентация. В ходе презентации представитель компании выступает перед аудиторией с заранее подготовленным официальным сообщением, касающимся определенного товара или услуги. Самопрезентация представляет собой выступление перед группой значимых людей с целью привлечь их заинтересованное внимание к личности выступающего.

**Общение через электронные средства.** В современной жизни в деловом общении все больше и чаще используются электронные средства. Например, более 25% жителей США пользуются услугами электронной почты, и для многих из них она является единственным способом общения с отдаленными корреспондентами. Поскольку участники электронного общения не имеют общего физического контекста, то та часть сообщения, которая обычно передается невербальными сигналами, остается недоступной для получателя.

**Электронное общение** реализуется через сетевые конференции и онлайн-чаты. Конференцию можно представить как место, где собираются сообщения, объединенные одной темой. Для общения в сетевой конференции пользователь посылает сообщение (статью). Эти сообщения могут затрагивать разные вопросы, но в пределах тематики данного сайта. Другие пользователи читают эти статьи и при желании отвечают на них.

**Интернет-чат** — это интерактивный обмен сообщениями между двумя или более участниками. В чат-руме ответы появляются немедленно на экранах участников. Обычно в чат-руме могут беседовать два человека. Однако некоторые чаты лицензированы на двадцать пять, пятьдесят или сотни и более участников. Чат в чем-то схож с непосредственной беседой «лицом к лицу», в том смысле, что обратная связь поступает практически мгновенно.

Если общение в режиме онлайн представляет собой по существу революцию в письменном общении, то революция устного общения происходит в связи с появлением мобильных и цифровых телефонов.

**Сущность и виды делового общения**

Мы рассмотрели структуру общения, средства и механизмы общения. После этого возникает вопрос о сущности и специфике делового общения. Традиционно деловое общение понимают как процесс взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом, предполагающий достижение определенного результата, решение конкретной проблемы или реализацию определенной цели.

Не менее важно выделить основные виды и формы делового общения. Это сложный вопрос, по поводу которого в научных публикациях не существует однозначного мнения. Разные авторы (М. С. Каган, А. А. Леонтьев, Б. X. Бгажноков, В. Н. Сагатовский, А. Б. Добрович и др.) предлагают свои классификации. Анализ имеющейся информации позволяет утверждать, что деловое общение бывает:

- по статусу участников - горизонтальным (когда деловые партнеры обладают равным статусом) и вертикальным (когда между деловыми партнерами существуют отношения иерархии);

- по последствиям - конструктивным (укрепляющим и развивающим деловые отношения) и деструктивным (разрушающим отношения партнерства);

- по характеру и содержанию - непосредственным ("лицом к лицу") и опосредованным (посредством деловых писем, письменных приказов, распоряжений, отчетов и т.д.).

Непосредственное деловое общение обладает большей результативностью, силой эмоционального воздействия и внушения, ибо в нем непосредственно действуют все социально-психологические механизмы, о которых мы говорили ранее. Здесь присутствует постоянная обратная связь: каждый из собеседников получает информацию о том, как его действия, слова, поступки влияют на другого, какое впечатление на него производят. Возникает возможность своевременной коррекции собственного поведения.

Однако и опосредованное общение сегодня - это неотъемлемая часть деловой жизни. Оно является, несомненно, более формальным, "сухим", зачастую лишенным эмоциональной составляющей, но от этого не перестает быть эффективным и действенным при решении весьма широкого круга проблем (при условии его правильной организации).

В целом деловое общение отличается от обыденного (дружеского) тем, что, во-первых, в его процессе ставится цель и конкретные задачи, которые требуют своего решения; во-вторых, мы не можем просто так, без достаточных на то оснований прекратить взаимодействие с партнером (по крайней мере, без потерь для обеих сторон). Конечно, при этом деловые отношения не исключают дружеские, и наоборот. Но их взаимосвязь весьма относительна: когда друзья становятся деловыми партнерами, их отношения часто портятся; и наоборот, из деловых отношений нередко вырастает крепкая дружба.

В повседневной жизни чаще всего мы окружаем себя теми людьми, которые нам приятны, а в деловой вынуждены общаться с теми, кто нам нужен. Прекрасно, когда это совпадает! Но так бывает далеко не всегда. И если в своей личной жизни мы можем перестать встречаться с приятелем, чем-то рассердившим нас, то в деловом мире контакты не прерываются по принципу "не хочу - не буду".

В этом смысле важно иметь в виду, что содержание делового общения предполагает:

- умение выстраивать отношения с разными людьми (в том числе и с теми, кто вызывает у вас сильную антипатию) и добиваться максимальной эффективности деловых контактов;

- понимание, что партнера по общению интересует в первую очередь то, насколько вы ему можете быть полезны. Поэтому в деловом общении нужно демонстрировать прежде всего свою полезность для деловых партнеров, а не личные качества.

**Функции делового общения**

Деловое общение выполняет целый ряд важнейших функций. Оно:

- способствует эффективному достижению целей производства или бизнеса (именно в ходе делового общения происходит выработка стратегии и тактики совместных действий, поиск средств решения поставленных задач, их корректировка в процессе реализации и т.д.);

- позволяет подобрать эффективно работающую команду (подбор и расстановка кадров, делегирование полномочий, работа с людьми);

- способствует созданию оптимального морально-психологического климата в команде, ибо от настроения и атмосферы в коллективе зависит его производительность и эффективность работы;

- обеспечивает благоприятные внешние условия для деятельности собственной фирмы или предприятия (контакты с партнерами, смежными организациями и т.д.).

При этом деловое общение реализуется в самых различных формах:

- деловая беседа;

- деловые переговоры;

- деловые совещания и собрания;

- публичные выступления;

- телефонное общение.

**Культура делового общения**

О специфике каждой из них подробный разговор у нас впереди, а пока важно подчеркнуть главное: о какой бы форме делового общения ни шла речь, се обязательной предпосылкой является соответствующий уровень культуры делового общения, умение видеть в деловом партнере не только полезную, но и интересную личность. Для этого нужно обладать:

а) высокой коммуникативной культурой;

б) умением объективно воспринимать и оценивать партнера;

в) умением выстраивать отношения с любым партнером, добиваясь эффективного взаимодействия на основе обоюдных интересов.

Стороны делового общения взаимосвязаны: умение правильно воспринимать и принимать партнера или аудиторию помогает найти нужные доводы, а владение ораторским искусством - их изложить. Все это необходимо для успешного делового контакта, в ходе которого проявляется умение взаимодействовать с партнером: преодолевать барьеры в общении, занимать нужную психологическую позицию, выходить па соответствующий уровень общения и т.д.

В целом, если вы вовлечены в деловое общение и это основная сфера вашей профессиональной деятельности, то очень важно знать основные заповеди делового человека.

1. Никогда не считайте ваши методы самыми лучшими. Все можно сделать лучше, чем было до сих пор.

2. Не начинайте работу, если цель ее и задачи четко не определены. Помните слова Сенеки: "Кто не знает, в какую гавань плывет, для того нет попутного ветра".

3. Помните, что из трех зол - ошибка, перестраховка, бездеятельность - наименьшее - первое. Не бойтесь ошибаться: поняв ошибку, ее можно исправить. А перестраховка и бездеятельность лишат вас авторитета.

4. Контролируйте свои эмоции, вырабатывайте привычку сдерживаться, не терять самообладания. Еще Гораций заметил: "Гнев есть кратковременное безумие".

5. Задания и распоряжения отдавайте в спокойном тоне, сформулировав их четко, полно и конструктивно.

6. Позитивно относитесь к критике, даже недоброжелательной. Леонардо да Винчи считал, что "противник, ищущий ваши ошибки, полезнее, чем друг, желающий их скрыть".

7. Говорите с людьми проникновенно и сердечно. Это оказывает на них сильное воздействие.

8. Умейте подбирать и воспитывать кадры. Это всегда более благоразумная задача, чем выполнение всех дел самим.

9. Не давайте обещаний, если нет уверенности, что они действительно будут выполнены. Данное слово должно быть гарантией обещания.

10. Не теряйте чувства юмора. Беззлобная, доброжелательная шутка создает обстановку доверия, делает труд более легким, привлекательным и производительным.

11. Стремитесь как можно меньше говорить "я", а больше "мы", особенно в коллективе.

**Понятие деловой беседы**

При всем многообразии форм делового общения деловая беседа является наиболее распространенной и чаще всего применяемой.

**Деловая беседа** - это устный контакт между деловыми партнерами, которые имеют необходимые полномочия от своих организаций и фирм для установления деловых отношений, разрешения деловых проблем или выработки конструктивных подходов к их решению.

Главная задача деловой беседы - убедить партнера принять конкретные предложения.

К числу важнейших функций деловой беседы относят:

- взаимное общение работников из одной деловой сферы;

- совместный поиск, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей и замыслов;

- контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий;

- поддержание деловых контактов;

- стимулирование деловой активности.

Как форма общения деловая беседа подчиняется всем законам и правилам - психологическим и этическим межличностного общения. Вместе с тем у деловой беседы есть и свои особенности. Они касаются прежде всего структуры и типов деловой беседы.

**Структура и характеристика основных этапов деловой беседы. Методы и приемы**

Какова же структура деловой беседы? В качестве основных этапов деловой беседы традиционно выделяют следующие.

1. Подготовка к деловой беседе.

2. Установление места и времени встречи.

3. Начало беседы.

4. Постановка проблемы и передача информации.

5. Аргументирование.

6. Парирование замечаний собеседника.

7. Принятие решения и фиксация договоренности.

8. Завершение деловой беседы.

9. Анализ результатов деловой беседы.

**1. Подготовка к деловой беседе.** Прежде чем вступить в контакт, нужно продемонстрировать вашу готовность к общению улыбкой, повернутой к" партнеру головой, несколько наклоненным вперед туловищем.

Выбирая модель поведения, внимательно вглядитесь в собеседника. Что он из себя представляет? В каком состоянии находится? Что в нем преобладает - рациональное или эмоциональное? Каков его жизненный опыт? Каким образом он пришел к позиции, которую излагает?

Известно, что президент США Франклин Рузвельт вечером каждого дня получал список лиц, которым на следующий день должен будет дать аудиенцию. Рядом с каждой фамилией адъютант президента проставлял профессию и увлечения посетителя. Одновременно в кабинет приносили соответствующую литературу. На следующий день Рузвельт ошеломлял и приводил в восторг собеседников, поговорив с одним о рыбной ловле, с другим - о сталелитейном деле, с третьим - о филателии. Долгие годы Рузвельта считали непревзойденным собеседником.

**2. Установление места и времени встречи.** Договариваясь о месте и времени встречи, можно использовать следующие позиции:

а) позиция "сверху": "Я жду вас в 16.00 у себя в кабинете";

б) позиция "снизу": "Мне хотелось бы с вами посоветоваться. Когда и куда мне подъехать?" ("Когда вы сможете меня принять?");

в) позиция "на равных": "Нам следует обсудить этот вопрос основательно. Давайте согласуем место и время нашей встречи".

**3. Начало беседы.** Максимальную трудность представляет для собеседников начало беседы. Партнеры очень хорошо знают суть предмета, цель, которую они преследуют в данном общении, четко представляют результаты, которые они хотят получить. Но практически всегда появляется "внутренний тормоз", когда речь идет о начале беседы. Как начать? С чего начать? Какие фразы более всего подходят?

Некоторые партнеры допускают ошибку, игнорируя начало беседы и переходя сразу к сути проблемы. Образно говоря, они сразу переходят к началу поражения. Почему?

Начало беседы можно сравнить с настройкой музыкальных инструментов перед концертом. Как настроишь, так и играть будешь. И многие деловые беседы заканчиваются, так и не успев начаться. Причина часто заключается в том, что первые фразы, сказанные партнерами, оказываются слишком незначительными. Но ведь именно они, эти первые два-три предложения, произнесенные нами, формируют внутреннее отношение партнера к нам, к самой беседе, определяют степень доверия или настороженности собеседника.

Приведем несколько примеров так называемого "самоубийственного" начала беседы.

1. Начинать с извинений или проявления признаков неуверенности: "Извините, если я помешал...", "Я бы хотел еще раз услышать...", "Пожалуйста, если у вас есть время меня выслушать...", "Я не оратор...", "Я, конечно, не специалист..." и т.д.

2. Начинать с проявления неуважения и пренебрежения к собеседнику: "Давайте с вами быстренько рассмотрим...", "Я как раз случайно проходил мимо...", "Л у меня па этот счет другое мнение..."

3. Вынуждать собеседника оправдываться, занимать оборонительную позицию и подыскивать контраргументы: "А что это вы тут устраиваете...", "Что за безобразие творится у вас..."

Существует множество способов эффективного начала деловой беседы, так называемых "правильных дебютов", но мы остановимся лишь на некоторых из них.

Метод снятия напряжения позволяет установить тесный контакт с собеседником. Достаточно сказать несколько теплых искренних слов - и вы этого легко добьетесь.

Нужно только задаться вопросом: как бы хотели чувствовать себя в вашем обществе собеседники и каких слов они от вас ждут? Уместная шутка, которая вызовет улыбку или смех присутствующих, тоже способствует разрядке первоначальной напряженности и созданию дружеской обстановки.

Метод "зацепки", или -"стимулирования воображения" позволяет кратко изложить ситуацию или проблему, увязав се с содержанием беседы. В этих целях можно с успехом использовать какое-то небольшое событие, сравнение, личные впечатления, анекдотичный случай или необычный вопрос.

Метод прямого подхода означает непосредственный переход к делу, без какого бы то ни было вступления. Схематично это выглядит следующим образом: вкратце сообщаем причины, по которым была назначена беседа, быстро переходим от общих вопросов к частному и приступаем к теме беседы. Этот прием является "холодным" и рациональным, имеет прямой характер и больше всего подходит для кратковременных и не слишком важных деловых контактов.

Конечно, трудностей в начале беседы не избежать.

Любой человек, общаясь со множеством других людей, постепенно накапливает свой личный опыт и формирует свои собственные представления о приемах эффективного общения. Это следует иметь в виду, если возникают сложности в начале беседы, особенно с незнакомыми собеседниками. Типичным примером является спонтанное возникновение симпатии или антипатии, в основе которой лежит личное впечатление, вызванное тем, что наш собеседник нам кого-то напоминает.

Это может оказать как позитивное, так и негативное воздействие на ход беседы. Особенно опасно, если возникают предубеждения и предрассудки. В таких случаях нужно действовать осмотрительно, не торопясь.

4. Постановка проблемы и передача информации. Для успеха деловой беседы важно спросить себя: какую цель может ставить партнер и какого результата он ожидает от встречи с вами? Кроме того, необходимо предусмотреть, какой исход беседы устроит вас, и какой вариант вы считаете наиболее приемлемым для обеих сторон.

Информирование о деле, с которым вы пришли на встречу, должно быть предельно конкретным и опираться на знание следующих важных коммуникационных особенностей:

- говорить следует на "языке" собеседника, чтобы свести к минимуму потери, возникающие в процессе разговорного общения при раскодировке информации;

- передавать информацию с позиции "вы-подхода", с учетом целей и интересов собеседника, делая его соавтором своих идей, а не противником.

Для этого, например, вместо фразы "Я пришел к выводу..." сказать "Вам будет интересно узнать, что..."; вместо "Я бы хотел..." произнести "Вы хотите..."; вместо "Хотя вам это неинтересно..." убедительно заявить "Как вы, очевидно, уже слышали..." и т.д.;

- учитывать мотивы и уровень информированности (компетентности) собеседника по конкретной проблеме;

- постараться отказаться от монолога и перейти к диалогу, используя для этого конкретные вопросы и размышляя вместе с собеседником;

- наблюдать за реакциями партнера по общению и гибко менять свое поведение исходя из ситуации (изменять сложность, скорость, "громкость" изложения информации).

Излагая свою позицию, не следует бояться вопросов собеседников, а наоборот, нужно уметь побуждать их к этому. Тогда у вас будет возможность узнать, что больше всего интересует оппонентов, что они сами знают о проблеме, чего боятся (опасаются) и куда будут пытаться вас склонить. Кроме того, на этом этапе деловой беседы и вы сами, получая информацию о мнении партнера по конкретному вопросу, должны активно его расспрашивать (информация не поступает к нам сама по себе, ее нужно "добывать" с помощью вопросов). Поэтому нужно знать, какие именно вопросы лучше всего использовать.

**Существует пять основных групп вопросов.**

**Закрытые вопросы.** Это вопросы, на которые ожидается однозначный ответ "да" или "нет". Они способствуют созданию напряженной атмосферы в беседе, так как у собеседника складывается впечатление, будто его допрашивают. Следовательно, закрытые вопросы лучше задавать не тогда, когда нам нужно получить дополнительную информацию, а в тех случаях, когда мы хотим быстрее получить согласие или подтверждение ранее достигнутой договоренности (т.е. на последующих этапах деловой беседы).

**Открытые вопросы.** Это вопросы, на которые нельзя ответить "да" или "нет", они требуют какого-то пояснения. Это вопросы "что?", "кто?", "сколько?", "почему?". Их задают в тех случаях, когда нужны дополнительные сведения или необходимо выяснить мотивы и позицию собеседников. Опасность таких вопросов заключается в том, что, задавая их слишком много, можно потерять нить разговора, уйти от обсуждения темы, потерять инициативу и контроль над ходом беседы.

**Риторические вопросы.** На эти вопросы не дается прямого ответа, так как их назначение - вызвать новые вопросы и указать на нерешенные проблемы. Задавая риторический вопрос, говорящий надеется "включить" мышление собеседника и направить его в нужное русло.

Великолепный пример роли риторических вопросов дал выдающийся русский адвокат Ф. Н. Плевако. Однажды он защищай нищую старуху, которая обвинялись в краже французской булочки. Она была дворянского происхождения и поэтому подлежат юрисдикции суда присяжных. Выступавший перед Плевако прокурор произнес часовую обвинительную речь, смысл которой сводился к тому, что, хотя преступление, которое совершила старуха, и невелико, но осуждена она должна быть по всей строгости закона, так как закон есть закон, и любое, даже незначительное, его нарушение подрывает его основы, основы самодержавия и в конечном счете наносит непоправимый вред Российской Империи.

Речь прокурора была эмоциональной и произвела большое впечатление на публику. Речь адвоката состояла из нескольких фраз, и основная смысловая нагрузка легла именно на риторический вопрос. Сказал он следующее: "Уважаемые господа присяжные! Не мне напоминать вам о том, сколько испытаний выпало на долю нашего государства, и в скольких из них Россия вышла победительницей. Устои Российской Империи не смогли подорвать ни татаро-монгольское нашествие, ни нашествия турок, шведов, французов. Как вы думаете, вынесет ли Российская Империя потерю одной французской булочки?" Подзащитная была оправдана.

Переломные вопросы. Они удерживают беседу в строго установленном направлении или же поднимают целый комплекс новых проблем. Подобные вопросы задаются в тех случаях, когда мы уже получили достаточно информации по одной проблеме и хотим "переключиться" на другую. Опасность использования этих вопросов заключается в возможности нарушения равновесия между партнерами.

Вопросы для обдумывания. Они вынуждают собеседника размышлять, тщательно обдумывать и комментировать то, что было сказано. Цель этих вопросов - создать атмосферу взаимопонимания.

**5. Аргументирование.** Наибольшее влияние на партнеров в деловой беседе оказывает аргументация (от лат. - суждение) - способ убеждения кого-либо посредством значимых логических доводов. Она требует больших знаний, концентрации внимания, присутствия духа, напористости и корректности высказываний, при этом ее результат во многом зависит от собеседника. Для того чтобы аргументация была успешной, важно войти в положение партнера, "почувствовать" его.

В аргументации, как правило, выделяют две основных конструкции:

- доказательная аргументация, с помощью которой можно что-то доказать партнеру;

- контраргументация, с помощью которой можно опровергнуть убеждения партнера.

При этом обе конструкции включают в себя две категории аргументов:

1) факты или соображения, свидетельствующие о том, что данное предложение (позиция, решение) позволят собеседнику получить какие-то выгоды;

2) факты или соображения, убеждающие собеседника в том, что данное предложение (решение) позволит избежать каких-то конкретных неприятностей.

Для общих конструкций аргументации применяют одни и те же приемы, которые состоят в тщательном изучении всех факторов и сведений (руководителю можно взять на вооружение методы аргументации, описанные П. Мицичем):

**Фундаментальный метод** представляет собой прямое обращение к собеседнику, которого мы знакомим с фактами и сведениями, являющимися основой нашей доказательной аргументации. Важную роль здесь играют цифровые примеры, которые являются прекрасным фоном. В отличие от словесных сведений цифры выглядят более убедительно. Это происходит в известной мере еще и потому, что в данный момент никто из присутствующих не в состоянии опровергнуть эти цифры.

**Метод противоречия** основан па выявлении противоречий аргументации партнера. По сути, этот метод является оборонительным.

**Метод извлечения выводов** основывается на точной аргументации, которая постепенно, шаг за шагом, посредством частичных выводов приведет нас к желаемому результату.

**Метод сравнения** имеет исключительное значение, особенно когда сравнения подобраны удачно, что придает выступлению исключительную яркость и большую силу внушения.

**Метод "да...но".** Часто бывает, что собеседник приводит хорошо построенные аргументы. Однако они охватывают или только преимущества, или только слабые стороны предложенной альтернативы. Но поскольку действительно редко случается так, что все говорят только "за" или "против", легко применить метод "да...но", который позволяет рассмотреть и другие стороны решения. Мы можем спокойно согласиться с собеседником, а потом наступает так называемое "но".

**Метод "бумеранга"** даст возможность использовать "оружие" собеседника против него самого. Этот метод не имеет силы доказательства, но оказывает исключительное действие, если его применять с изрядной долей остроумия.

Например, известный государственный афинский деятель и оратор Демосфен и афинский полководец Фокион были заклятыми политическими врагами. Однажды Демосфен заявил Фотону: "Если афиняне разозлятся, то они тебя повесят". На что Фокион ответил: "И тебя, конечно, тоже, как только образумятся".

**Метод игнорирования.** Очень часто бывает, что факт, изложенный собеседником, не может быть опровергнут, но зато его ценность и значение можно с успехом проигнорировать.

**Метод видимой поддержки.** Весьма эффективен как в отношении одного собеседника, так и в отношении нескольких слушателей. Суть его заключается в том, что после аргументации собеседника мы ему вообще не возражаем и не противоречим, а наоборот, приходим на помощь, приводя новые доказательства в пользу его аргументов. А затем следует контрудар, например: "Вы забыли в подтверждение вашего тезиса привести еще такие факты... (перечисляем их). Но это не поможет вам, так как...", -теперь наступает черед наших контраргументов. Следует добавить, что этот метод требует особо тщательной подготовки.

Необходимо упомянуть также о спекулятивных методах аргументации. Эти методы можно назвать даже обычными уловками и их, конечно, не стоит применять. Но знать их и различать, когда их применяют ваши партнеры, все же следует.

**Техника преувеличения** состоит в обобщении и любого рода преувеличении, а также составлении преждевременных выводов.

**Техника анекдота.** Одно остроумное или шутливое замечание, сказанное вовремя, может полностью разрушить даже тщательно построенную аргументацию.

**Техника использования авторитета** состоит в цитировании известных авторитетов. Слушателям обычно достаточно упоминания одного известного имени.

**Техника дискредитации партнера.** Если нельзя опровергнуть суть вопроса, то, по меньшей мере, нужно поставить под сомнение личность собеседника.

**Техника изоляции** основывается на "выдергивании" отдельных фраз из выступления, изоляции и преподнесения в урезанном виде с тем, чтобы они имели значение, совершенно противоположное первоначальному.

**Техника изменения** направления заключается в том, что собеседник не атакует наши аргументы, а переходит к другому вопросу, который по существу не имеет отношения к предмету дискуссии.

**Техника введения в заблуждение** основывается на сообщении путаной информации. Собеседник сознательно или неосознанно переходит к дискуссии на определенную тему, которая может легко перерасти в ссору.

**Техника отсрочки.** Ее целью является затягивание дискуссии. Собеседник употребляет ничего нс значащие слова, задает отработанные вопросы и требует разъяснения по мелочам, чтобы выиграть время для раздумий.

**Техника апелляции.** Собеседник выступает не как деловой человек и специалист, а взывает к сочувствию. Путем воздействия на наши чувства он ловко обходит нерешенные деловые вопросы.

**Техника искажения** представляет собой неприкрытое извращение того, что мы сказали, или переустановку акцептов.

Недостаточно только владеть методами аргументации, нужно еще владеть и тактикой аргументирования, которая заключается в искусстве применения отдельных приемов в каждом конкретном случае ведения деловых бесед. В соответствии с этим техника - это умение приводить логичные аргументы, а тактика - выбирать из них психологически действенные.

**Каковы же основные положения тактики аргументирования?**

1. Располагать аргументы лучше в следующем порядке: сильный - менее сильный - самый сильный (тот, который особенно значим для собеседника).

2. Оперировать ясными, точными достоверными для собеседника фактами и доводами.

3. Способ и темп аргументации должны соответствовать нравственно-психологическим особенностям собеседника (его темпераменту, системе ценностей, убеждениям, жизненным установкам).

4. Следует избегать простого перечисления фактов, делая акцент на преимуществах или последствиях, вытекающих из этих фактов, и интересующих вашего собеседника.

**6. Парирование замечаний собеседника.** Замечания собеседника означают, что он вас активно слушает, следит за вашим выступлением, тщательно проверяет вашу аргументацию и все обдумывает. Считают, что собеседник без замечаний - это человек без собственного мнения. Именно поэтому замечания и доводы собеседника не следует рассматривать как препятствия в ходе беседы. Они облегчают беседу, так как дают нам возможность понять, в чем еще нужно убедить собеседника и что вообще он думает о сущности дела.

Существует следующие виды замечаний:

- невысказанные замечания;

- предубеждения;

- ироничные замечания;

- замечания с целью получения информации;

- замечания с целью проявления себя;

- субъективные замечания;

- объективные замечания;

- замечания с целью сопротивления.

Рассмотрим их подробнее. Нас будет интересовать, каковы причины таких замечаний, как к ним нужно относиться и как на них реагировать.

**Невысказанные замечания.** Это такие замечания, которые собеседник не успевает, не хочет или не смеет высказать, поэтому мы сами должны их выявить и нейтрализовать.

**Предубеждения.** Они относятся к причинам, вызывающим неприятные замечания, особенно в тех случаях, когда точка зрения собеседника полностью ошибочна. Его позиция имеет под собой эмоциональную почву, и все логические аргументы здесь бесполезны. Мы видим, что собеседник пользуется "агрессивной" аргументацией, выдвигает особые требования и видит только негативные стороны беседы.

Причиной таких замечаний является, скорее всего, неверный подход с вашей стороны, антипатия к вам, неприятные впечатления. В подобной ситуации вам необходимо выяснить мотивы и точку зрения собеседника, подойти к взаимопониманию.

**Ироничные (ехидные) замечания.** Такие замечания являются следствием плохого настроения собеседника, а иногда - и его желания проверить вашу выдержку и терпение. Вы заметите, что замечания не имеют тесной связи с ходом беседы, носят вызывающий и даже оскорбительный характер.

Как поступить в подобной ситуации? В любом случае нельзя идти на поводу у собеседника. Ваша реакция может быть либо остроумной, либо не следует реагировать на подобные замечания.

Замечания с целью получения информации. Такие замечания являются доказательством заинтересованности вашего собеседника и имеющихся недостатков в передаче информации.

Скорее всего, причина состоит в том, что вашу аргументацию нельзя назвать ясной. Собеседник хочет получить дополнительную информацию или же он прослушал какие-то детали. Вы должны дать спокойный и уверенный ответ.

Замечания с целью проявить себя. Эти замечания можно объяснить стремлением собеседника высказать собственное мнение. Он хочет показать, что не поддался вашему влиянию и что в данном вопросе он максимально беспристрастен. Замечания такого характера могут быть вызваны слишком сильной аргументацией с вашей стороны и, возможно, вашим самоуверенным тоном. Как поступить в подобной ситуации? Необходимо, чтобы ваш собеседник нашел подтверждения своим идеям и мнениям.

**Субъективные замечания.** Такие замечания характерны для определенной категории людей. Типичная формулировка таких собеседников: "Все прекрасно, но мне это не подходит". В чем причина подобных замечаний?

Ваша информация малоубедительна, вы уделяете недостаточно внимания личности собеседника. Он не доверяет вашей информации и поэтому не ценит и приводимые факты. Как поступить в подобной ситуации? Следует поставить себя на место собеседника, принять во внимание его проблемы.

**Объективные замечания.** Это замечания, которые собеседник высказывает для того, чтобы развеять свои сомнения. Эти замечания искренни, без всяких уловок. Собеседник хочет получить ответ, чтобы выработать собственное мнение. Причина таких замечаний заключается в том, что ваш собеседник имеет другой вариант решения проблемы и не согласен с вашим. Как себя вести в подобной ситуации? Следует не противоречить собеседнику в открытую, а довести до его сведения, что вы учитываете его взгляды, а потом объяснить ему, какое преимущество дает ваш вариант решения проблемы.

**Замечания с целью сопротивления.** Подобные замечания, как правило, возникают в начале беседы, поэтому они не являются и не могут быть конкретными. Причина их чаще всего состоит в том, что ваш собеседник не ознакомился с вашими аргументами, а тема беседы четко не определена.

Как поступить в подобной ситуации? Следует четко определить тему беседы, и если сопротивление увеличивается, то нужно пересмотреть тактику, а в крайнем случае изменить и тему беседы.

Мы рассмотрели наиболее употребляемые замечания. Вполне закономерно возникают два важных тактических вопроса:

- как лучше всего высказывать свои замечания?

- когда отвечать на сделанные замечания?

Начнем с того, как высказать замечания собеседнику.

**Локализация.** Тон ответа должен быть спокойным и дружеским, даже если замечания носят язвительный или иронический характер. Раздражительный тон существенно затруднит задачу по убеждению вашего собеседника. Нетрадиционный подход, доброжелательность, ясные и убедительные интонации особенно важны при нейтрализации сложных замечаний и возражений.

**Уважение.** К позиции и мнению собеседника следует относиться с уважением, даже если они ошибочны и для вас неприемлемы. Ничто так не затрудняет беседу, как пренебрежительное и высокомерное отношение к собеседнику.

Поэтому никогда не следует возражать открыто и грубо, даже если собеседник ведет себя некорректно. Если вы будете противоречить, то только заведете беседу в тупик. Не следует употреблять следующие выражения: "В данном случае вы совершенно не правы!"; "Это не имеет под собой никакой почвы!" и т.д.

Признание правоты. Если вы заметили, что замечания и возражения собеседника являются лишь стремлением подчеркнуть свой престиж, то тактически выгодно почаще признавать правоту собеседника. Например: "Это интересный подход к проблеме, который я, честно говоря, упустил из виду. Конечно же, после решения мы его учтем!" После молчаливого согласия собеседника беседу следует продолжить по намеченному плану.

Сдержанность в личных оценках. Следует избегать личных оценок. Например: "Будь я на вашем месте..." и т.д. В первую очередь это относится к тем случаям, когда подобной оценки не требуется или когда собеседник не считает вас советчиком или признанным специалистом.

**Лаконичность ответа.** Чем более сжато, по-деловому, вы ответите на замечания, тем это будет более убедительно. В пространных разъяснениях всегда сквозит неуверенность. Чем более многословен ответ, тем больше опасность быть непонятым вашим собеседником.

**Контролирование реакций.** При нейтрализации замечаний собеседника очень полезно проверить его реакцию. Легче всего это сделать с помощью промежуточных вопросов. Спокойно спросите собеседника, доволен ли он ответом.

**Недопущение превосходства.** Если вы будете успешно парировать каждое замечание собеседника, то у него вскоре сложится впечатление, что он сидит перед умудренным опытом профессионалом, против которого пет никаких шансов бороться. Именно поэтому не следует парировать каждое замечание собеседника, нужно показать, что и вам не чужды человеческие слабости. Особенно следует избегать немедленного ответа на каждое замечание, потому что вы этим косвенно недооцениваете собеседника: то, над чем он думал в течение многих дней, вы решаете за несколько секунд.

Рассмотрим второй тактический вопрос: когда следует отвечать на сделанные замечания.

Можно предложить следующие варианты:

- до того, как замечание сделано;

- сразу после того, как оно было сделано;

- позднее;

- никогда.

Рассмотрим эти варианты подробнее.

До того, как замечание сделано. Если известно, что собеседник рано или поздно сделает замечание, то рекомендуется самим обратить на него внимание и заранее, не дожидаясь реакции собеседника, ответить на него. В этом случае мы получаем следующие преимущества:

- вы избежите противоречий с собеседником и тем самым уменьшите степень риска поссориться в беседе;

- вы получите возможность самому выбирать формулировку замечаний оппонента и тем самым снизить его смысловую нагрузку;

- у вас появится возможность выбрать наиболее подходящий момент для ответа и тем самым обеспечить себе время для его обдумывания;

- укрепится доверие между вами и собеседником, так как он увидит, что вы не собираетесь обвести его вокруг пальца, а наоборот, ясно излагаете все аргументы "за" и "против".

Сразу после того, как оно было сделано. Это наиболее удачный вариант ответа, и его надо использовать во всех нормальных ситуациях.

**Позднее.** Если нет желания прямо противоречить собеседнику, то ответ па его замечание лучше отложить до более удобного с тактической и психологической точки зрения момента. Часто бывает, что за счет отсрочки может вообще исчезнуть необходимость отвечать на замечание: ответ возникает сам но себе после определенного времени.

**Никогда.** Враждебные замечания, а также замечания, которые представляют собой существенную помеху, следует по возможности полностью игнорировать.

Мы рассмотрели основные виды замечаний и привели возможные варианты того, какой может быть реакция на них. Предусмотреть все варианты невозможно, так как реальные обстоятельства всегда вносят определенные коррективы.

**7. Принятие решения и фиксация договоренности.**

Если вам удалось переубедить партнера, можно переходить к достижению договоренности. Это рекомендуется делать с помощью цепочки вопросов.

Прежде всего нужно задавать вопросы, на которые собеседник ответит скорее всего "да". Такие вопросы называются подтверждающими. Например: "Наверное, вы тоже рады тому, что...?", "Я не ошибаюсь, полагая, что вы...?" Подтверждающие вопросы настраивают партнера на положительное отношение к вашему предложению. Последние вопросы нужно формулировать так, чтобы они давали возможность развернутого ответа. На этом этапе беседы особенно важно проявить хладнокровие и выдержку и соблюдать некоторые правила:

- нельзя колебаться, демонстрировать неуверенность;

- следует сохранять спокойствие;

- оставляйте в запасе один сильный аргумент;

- не сдавайте свои позиции до последнего, пока не испробуете все возможности либо пока собеседник несколько раз отчетливо не повторит "нет".

Достигнутую договоренность надо зафиксировать. Можно предложить подписать подготовленный документ, можно зафиксировать и в устной форме. Главное, чтобы она прозвучала не только из ваших уст. Тогда партнер будет чувствовать больше ответственности за выполнение совместной договоренности.

**8. Завершение деловой беседы.** Если не удалось достичь договоренности, то необходимо красиво выйти из контакта.

Если договоренность достигнута, то не следует злоупотреблять расположением и временем партнера.

Оставить о себе хорошее впечатление необходимо при любом результате беседы. Хорошо воспитанный владеющий культурой общения человек умеет попрощаться так, чтобы с ним захотелось встретиться снова.

Итоги беседы должны быть резюмированы. Весьма полезно для приобретения опыта:

- сделать записи о сути решения в рабочий блокнот в присутствии партнера;

- составить официальный протокол решения;

- установить конкретные сроки исполнения решения и способ информирования друг друга о результатах намеченных действий;

- поблагодарить собеседника и поздравить его с достигнутым решением;

- выход из контакта осуществить сначала невербально (изменить позу, отвести глаза, встать), а затем речевым прощанием.

**9. Анализ результатов деловой беседы.** Любую беседу после ее завершения необходимо анализировать. Это дает возможность осознать допущенные просчеты, накопить полезный опыт на будущее.

**Анализ беседы предполагает ответить на следующие вопросы.**

1. Помните ли вы цель разговора?

2. Каков конкретный результат встречи?

3. Мог ли он быть лучшим?

4. Все ли аргументы вы использовали?

5. Удачно ли вы отвечали на вопросы?

6. Удачно ли вы парировали замечания партнера?

7. Какой была атмосфера беседы?

8. Правильную ли психологическую позицию занимали вы и ваш партнер?

9. Какое впечатление вы произвели на партнера?

10. Есть ли возможность повторной встречи?

Анализируя беседу, не корите себя за возможные упущения. Встреча не считается напрасной, если она оставила возможность для будущих контактов.

В каждой беседе проявляется ваше умение общаться, и поэтому каждая встреча поднимает вас еще на одну ступеньку к овладению культурой делового общения.