***Лекция 6.2 Культура деловой речи***

***План***

* 1. *Деловая беседа.*
  2. *Деловое совещание.*
  3. *Телефонный разговор.*

**УСТНЫЕ ЖАНРЫ ОФИЦИАЛЬНО-ДЕЛОВОГО СТИЛЯ**

*Деловая беседа —* это разговор преимущественно между двумя собе-седниками, соответственно ее участники могут и должны принимать во внимание специфические особенности личности, мотивов, речевых характеристик друг друга, т.е. общение носит во многом межличностный характер и предполагает разнообразные способы речевого и неречевого воздействия партнеров друг на друга.

В теории управления беседа рассматривается как вид делового общения, специально организованный предметный разговор, служащий решению управленческих задач. В отличие от деловых переговоров, которые значительно более жестко структурированы и, как правило, ведутся между представителями разных организаций (или подразделений одной организации), деловая беседа, хотя всегда имеет конкретный предмет, более личностно ориентирована и чаще происходит между представителями одной организации.

***Цели и задачи деловой беседы.***

*К числу целей, требующих проведения деловой беседы*, *можно отнести, во-первых, стремление одного собеседника посредством слова оказать определенное влияние на другого, вызвать желание у другого человека или группы к действию, с тем, чтобы изменить существующую деловую ситуацию или деловые отношения, дру-гими словами, создать новую деловую ситуацию или новые деловые отношения между участниками беседы; во-вторых, необходимость выработки руководителем соответствующих решений на осно-вании анализа мнений и высказываний сотрудников.*

В сравнении с другими видами речевой коммуникации *деловая беседа*

*обладает следующими преимуществами:*

* Быстрота реагирования на высказывания собеседников, способствующая достижению целей.
* Повышение компетентности руководителя благодаря учету, критической проверке и оценке мнений, предложений, идей, возражений и

критических замечаний, высказанных в беседе.

• Возможность более гибкого, дифференцированного подхода к предмету обсуждения как следствие понимания контекста проведения беседы, а также целей каждой из сторон.

Деловая беседа благодаря эффекту обратной связи, который наиболее ярко проявляется именно в непосредственном межличностном взаимодействии, позволяет руководителю реагировать на высказывания партнера в соответствии с конкретной ситуацией, т.е. с учетом цели, предмета и интересов партнеров.

Деловую беседу как непосредственное взаимодействие двух се участников нужно строить на основе следующих важных принципов:

* Сознательная настройка на уровень собеседника, учет содержания выполняемых им задач, его полномочий и сферы ответственности, жизненного и трудового опыта, интересов, особенностей его мышления и речи.
* Рациональная организация процесса беседы, что прежде всего означает краткое изложение собеседниками содержания информации по обсуждаемой теме, ибо пространное изложение и избыточная информация осложняют усвоение самого существенного.
* Простота, образность, четкость языка как условие доходчивости информации, следовательно, ориентации на собеседника.

**Роль вопросов в деловой беседе.**

Беседа не монолог, а диалог, т.е. двустороннее общение, целью которого является либо стремление лучше понять характер возникшей проблемы, либо воздействие на одного из собеседников с учетом его интересов и мнения по обсуждаемому вопросу. Поэтому необходимо так формулировать вопросы, определения, оценки, чтобы они прямо или косвенно приглашали собеседника высказать свое отношение к изложенному мнению.

Так как диалог контролирует спрашивающий, то с помощью вопросов

он может направить процесс передачи информации в русло, соответствующее его планам и пожеланиям; перехватить и удержать инициативу в беседе; активизировать собеседника, переходя тем самым от монолога к диалогу; дать возможность собеседнику проявить себя. Следовательно, умение задавать вопросы становится ключевым инструментом для быстрого и точного получения необходимой информации. Учитывая это, остановимся подробнее на видах и функциях вопросов.

Вопросы можно классифицировать по разным основаниям. В уп-равленческой деятельности полезно проводить различия между следующими категориями вопросов: по характеру ожидаемых ответов; по заключенному в них содержанию; по функциям, которые они выполняют.

Закрытые и открытые вопросы разделяются *по характеру ожидаемых* *ответов.*

*Закрытые вопросы.* Это вопросы с жесткой структурой,на них можноответить просто *да* или *нет* или несколькими словами. Например, *«Сколько* *вам лет?», «Где вы живете?», «Какую школу вы закончили?» «Вам нравится эта работа?»* и т.п.Необходимо учитывать,что формулировки сиспользованием частицы *ли* (*«Нравится ли Вам?» «Хотели бы Вы?»,* *«Согласны ли вы?», «Любите ли вы?»)* представляют собой вариантзакрытых вопросов и могут вызвать смещение ответов в положительном направлении, так же как и вопросы типа «*Разве вы не хотите?»* Конструкция вопросов типа *«Вы ведь не думаете?», «Не правда ли?»* склоняет опрашиваемого к отрицательному ответу. Если в беседе желательно избежать такого рода наведения на ответ, то лучше использовать альтернативные вопросы как вариант закрытых вопросов. Например, *«Как вы считаете,*

*соответствует или не соответствует подготовка выпускников школ требованиям, предъявляемым вузами?»* или« *Вы хотели бы продолжить образование или нет?».*

Закрытые вопросы позволяют получать точную информацию, но с их помощью сложно вызвать более глубокое и развернутое сообщение, если

собеседник не пожелает раскрыться сам.

*Открытые вопросы —* вопросы менее структурированные,онипредполагают большую свободу в выборе ответа и начинаются со слов *что,*

*как, зачем, почему* и т.п.: «*Что вы чувствуете при виде этого человека?», «Расскажите о себе», «Что вы думаете об этой специальности ?», "Каковы ваши профессиональные цели?», «По каким причинам вы хотите уйти из нашей организации?»* и т.п.На эти вопросы человек отвечает в соответствиис тем, как он видит и чувствует проблему. Именно поэтому открытые вопросы используются для прояснения сложной, запутанной ситуации либо для того, чтобы точнее понять отношение человека к предмету беседы.

*По заключенному в вопросах содержанию* их можно подразделить надве большие группы: на вопросы о фактах (информационные) и вопросы о мнениях, желаниях, установках.

*Вопросы о фактах* (информационные)связаны с тем,что реальноосуществилось во времени и пространстве: *«Вы были вчера на собрании?»,* *«В каком году вы закончили школу ?», «Это фотография вашего сына?»*

Ответы на них не представляют труда, поэтому ими часто начинают разговор, давая возможность человеку втянуться в беседу. Часто эти вопросы носят закрытый характер, однако они **могут быть** и открытыми: *«Что* *является предметом вашего исследования?», «Как возникла идея организации этого праздника?»* и т.п.

*Вопросы о мнениях, желаниях, установках*.Получение ответов на этивопросы связано с более значительными трудностями, чем на вопросы о фактах и знаниях. Отношение, оценки, желания человека могут быть ясными и четко оформленными, а могут быть смутными и расплывчатыми, могут им осознаваться или не осознаваться. Мнение человека по любому вопросу может быть неоднозначным. Так, работа может нравиться с точки зрения престижа и не удовлетворять в отношении заработка. Поэтому при ответе на вопросы такого рода люди более чувствительны к формулировкам и последовательности вопросов, чем в ответах па вопросы о фактах.

Спрашивающему важно сохранить нейтральность в отношении предмета беседы, стараться избегать слов (высказываний), несущих явную оценку. Например, недопустимы фразы типа *«Неужели вам это нравится?»* или *«В* *вашем возрасте думать об этом ?»* Чтобы дать возможность собеседникувысказать свое отношение, уместны вопросы типа *«Мне интересно* *услышать ваше мнение», «Как бы вы хотели, чтобы данная проблема разрешилась?», «Что вы думаете по этому поводу?»* и т.п.

Наконец, можно выделить две большие группы вопросов по функциям, которые они выполняют в ходе беседы: вопросы, направленные на проверку, уточнение, дополнение полученной информации, и так называемые функционально-психологические вопросы, используемые для снятия напряжения, для контроля за направлением беседы, для перехода от одной темы к другой.

К *группе вопросов по функциям* можно отнести так называемые кон-трольные, уточняющие и зондирующие вопросы.

***Контрольные вопросы*** служат проверке достоверности ответов.Еслисначала вы спрашиваете, насколько ваш собеседник доволен работой, то через несколько вопросов может быть задан первый контрольный вопрос:

*«Хотели бы вы перейти на другую работу?»,* затем второй: *«Предположим, что вы по каким-то причинам временно не работаете. Вернулись бы вы на прежнее место работы?»* Сопоставление ответов на три вопроса даетинформацию об искренности собеседника.

***Уточняющие вопросы*** следуют за поставленным вопросом,уточняяили перепроверяя сказанное. Собеседника просят объяснить высказанные мысли или чувства. Эти вопросы часто используют, когда ответы неясны или неполны. Например, *«Продолжайте,* *что вы хотели сказать?»,* *«Объясните, что это значит?», «Приведите, пожалуйста, пример. Что вы имели в виду, когда сказали это?»* Уточняющие вопросы являютсяэффективным способом получения полных ответов и контролируют направленность беседы.

***Зондирующие вопросы*** имеют цель получить как можно большенеобходимой информации о собеседнике, чтобы решить, в каком направлении действовать. Отличие зондирующих вопросов от уточняющих состоит в том, что к зондирующим прибегают в ситуации, когда собеседнику причины его собственного поведения или эмоционального состояния либо не ясны, либо он не хотел бы о них говорить; в таких случаях невозможно получить информацию, прибегая к прямым уточнениям. Искусство беседы в подобных ситуациях предполагает деликатность, проявление эмоционального сопереживания. В те же время техника проведения разговора направлена на то, чтобы приблизиться к сути дела, выясняя с разных сторон, в чем заключается проблема. Примерами могут служить любые вопросы, направленные на прояснение переживаний собеседника:

*«И часто это происходит?», «А как это связано с тобой?», «Кто там был?», «Что произошло?»* и т.п.

Желая прояснить возможное поведение собеседника в конкретной ситуации, спрашивающий также может обратиться к зондирующим вопросам. При этом вместо прямого вопроса, типа *«Что бы вы сделали,* *если...?»,* психологически тоньше действуют вопросы,сформулированныеследующим образом: *«Вам когда-нибудь приходилось сталкиваться с* *агрессивным поведением сотрудника на своей предыдущей работе? Что вы делали? Почему вы поступили именно так ? Что произошло, если бы вы поступили иначе?»*

В группе функционально-психологических вопросов можно выделить зеркальные, косвенные (проективные), эстафетные, вопросы-мосты, заключающие.

***Зеркальные вопросы***,построенные на полном повторении ответасобеседника или на повторении ключевых слов в его ответе, направлены на то, чтобы достичь действительного понимания его чувств, переживаний, состояния. Примерами зеркальных вопросов могут служить следующие: *«Я* *правильно понял, что вы считаете...* (следует повторение того,что сказал

собеседник)» или *«Вы сказали,* *что...* (следует повторение сказанного собеседником» *«Почему вы так решили?»* Высказывания, сконструированные подобным образом, выполняют несколько функций в беседе: повторение слушателем слов собеседника вызываете у последнего ощущение, что его слышат, а значит, и понимают; кроме того, слыша свое высказывание со стороны, человек может отнестись к нему критически, уточнить свои мысли и чувства.

***Косвенные вопросы*** используются в тех случаях,когда есть опасение,что на прямой вопрос человек не будет отвечать искренне. Тогда может быть задан вопрос не о мнении собеседника, а, скажем, о мнении его коллег по работе или об общественном мнении. Например: *«Как,* *по-вашему, общественное мнение оценит переход к платному высшему образованию?»* или *«Как ваши коллеги оценивают трудовую дисциплину в организации?»* В конструкции вопросов такого типа заложены элементы проективной методики, согласно которой человек, формулируя мнение своих коллег или сограждан, фактически выражает свое отношение к проблеме. Косвенные вопросы применяются и в том случае, когда спрашивающий хочет скрыть свою заинтересованность в чем-то или не желает явно демонстрировать свое отношение к чему-либо. Например, желая знать, состоялся ли разговор между его собеседником и третьим лицом, и в то же время не желая раскрывать свой интерес, он может косвенным путем получить важную для него информацию. Для этого можно задать ряд вопросов, как бы случайно подводящих к нужному ответу, например:*«Вы заходили сегодня в такой-то отдел?», «Интересно, был ли там такой-то?», «Он обращался ко мне с просьбой, а вас он ни о чем не просил?»*

***Эстафетный вопрос*** предназначен для поддержания и продолжениядиалога, для того чтобы переход от одной темы к другой в процессе беседы выглядел логичным и психологически уместным. По своей структуре он подхватывает последние слова говорящего с тем, чтобы развить тему.

Приведем фрагмент интервью с художником М. Шемякиным (журнал

«Домовой», 1995, № 1):

— У вас, говорят, в Америке поместье. Это шутливое название вашего дома с участком?

— Да нет, какие шутки. Это бывшая консерватория со зданиями, в которых было не сколько концертных залов, теперь там мои мастерские. Земли шесть гектаров. Это все к северу от Нью-Йорка, в двух часах езды, в горах... Там, в поместье, живу, работаю.

— У вас поместье, а это прекрасная возможность жить в башне из слоновой кости и работать. Но вам дома не сидится. Вы этого не хотите? Вам нужны встряски, внешняя активность».

***Вопросы-мосты*** также используют для перехода к другойтеме в беседе: *«А теперь несколько вопросов о...» или «А сейчас поговорим о другом».*

***Заключающие вопросы*** используют при завершении беседы,есливажно подчеркнуть равноправие собеседников, уважительное отношение между ними либо еще раз уточнить содержание достигнутых договоренностей: *«Смог ли я убедить вас в том,* *что...?*» *«Итак,* *вы* *сможете сдать этот отчет в среду?»*

Таким образом, каждый вопрос должен вносить свой вклад в обсуждение темы и содействовать решению поставленной в деловой беседе задаче.

***Виды деловых бесед***

По такому основанию, как цели и методы ведения разговора, принято выделять в качестве самостоятельных видов: собеседование при приеме на работу, собеседование при увольнении с работы, проблемные и дисциплинарные беседы.

***Беседа при приеме на работу*** носит характер«приемного»интервью,основная цель которого оценить деловые качества поступающего на работу. В сущности, оно сводится к нескольким базовым вопросам и соответствующим ответам на них. Форма вопросов может варьироваться, но их содержание направлено на получение информации, которую можно сгруппировать в следующие блоки:

— что представляет собой человек, обратившийся с заявлением о приеме на работу;

— почему он ищет работу;

— каковы его сильные и слабые стороны;

— каковы его взгляды па эффективное руководство (иначе говоря, его представление о хорошем начальнике);

— что он считает наиболее весомыми своими достижениями;

— на какую зарплату он рассчитывает.

***Беседа при увольнении с работы*** имеет две разновидности:ситуациюнезапланированного, добровольного ухода сотрудника и ситуацию, когда работника приходится увольнять или сокращать.

1. В ходе беседы необходимо выявить истинную причину увольнения, его мотивы: вызвано оно неудовлетворенностью производственным процессом, невниманием или обидой, какими-либо иными причинами. Необходимость проведения собеседования в этом случае обусловлена заботой руководителя об улучшении управленческой деятельности на различных уровнях производства. Для этого полезно задавать вопросы, связанные с содержанием, объемом, условиями выполнения работником производственных заданий, выяснением его оценки таких заданий и условий их выполнения. Следует узнать, что не нравилось сотруднику в его работе и, напротив, что доставляло удовлетворение. Служащие, которые покидают организацию по собственному желанию, как правило, искренни в своих заме-чаниях и пожеланиях и делятся информацией, которая может улучшить положение тех, кто остается.

2. Иначе протекают беседы с работником, которого приходится увольнять. Процедура увольнения по решению руководства крайне трудна для всех, кто принимает в ней участие, В специальной литературе она получила название прощального разговора. Эта процедура опирается на знание специфики такого разговора и на владение техникой его проведения. Так, прощальный разговор никогда не назначается перед выходными днями или праздниками: его не следует проводить непосредственно на рабочем месте увольняемого или в помещении, где работает большое количество народа; он не должен продолжаться более 20 мин, так как работник, переживающий неприятное известие, не в состоянии внимательно слушать и обдумывать различные подробности, которые излагает ему руководитель. Если руководителю предстоит упрекать работника в нарушении дисциплины или говорить о других нарушениях, то он должен быть точным и корректным

* изложении фактов и не дать увольняемому оснований сомневаться в справедливости высказанных упреков. В зарубежной практике рекомендуется заготовить гуманный для увольняемого ход; например, предложить ему список свободных рабочих мест на другом предприятии или предложить нечто вроде «реабилитационной программы» для увольняемого,
* которой предусмотрено сохранение его уверенности в собственных силах, поддержание его авторитета в глазах окружающих и домашних.

Проблемные и дисциплинарные беседы вызваны к жизни либо возникновением сбоев в деятельности сотрудника и необходимостью критической оценки его работы, либо фактами нарушения дисциплины.

* + процессе подготовки проблемной беседы руководитель должен заранее ответить на вопросы о смысле, цели, результатах, средствах и методах решения проблемы, стремясь к тому, чтобы в ходе беседы подчиненный принял позицию руководства. При этом существуют некоторые правила, позволяющие избежать беседы в форме «разноса» н провести ее с конструктивными результатами. Для этого следует:
    1. получить необходимые сведения о сотруднике и его работе;
    2. построить беседу, соблюдая следующую очередность в сообщении информации; сообщение, содержащее положительную информацию о деятельности сотрудника; сообщение критического характера; сообщение похвально-поучительного характера;

1. быть конкретным и избегать неясностей (оборотов типа *«Вы сделали* *не то, что нужно", «Вы не выполнили задания»* и т.п.);
2. критиковать выполнение задания, а не личность.

Соблюдение этих правил помогает создать положительный эмо-циональный фон, который позволит провести неприятную часть разговора конструктивно, не вызывая ненужной враждебности со стороны сотрудника, не заставляя его занимать оборонительную позицию.

При проведении проблемной беседы важно выяснить: не является ли возникшая проблема средством привлечения внимания? (Например, провинившийся работник скрывает свое недовольство по какой-либо причине и не хочет или не может открыто сказать об этом). Не вызваны ли нарушения личными затруднениями (семейным конфликтом, болезнью близких и т.п.)? Не связана ли проблема с недостатком квалификации, помощи, обучения? Может быть, работнику нужна большая самостоятельность? Или дело в том, что он не приемлет стиль руководства? Ответы на эти вопросы позволят принять решение о возможных организационных мероприятиях, которые необходимо осуществить в конкретный срок и которые могут стать, по существу, программой по преодолению возникшей ситуации.

Если в ходе проблемной беседы предполагается сообщить работнику о мерах дисциплинарного характера, решение о наказании следует выражать просто, четко, делая акцент на понимании и правильной оценке случившегося.

Например: «Как вы понимаете, наказания вам не избежать. Конечно, речь не идет о понижении в разряде, вы этого не заслужили, однако выговора вам не избежать. Понимаю, что это наказание радости вам не прибавит, но как бы не были высоки ваши другие заслуги, иначе поступить не могу».

Отметим еще раз, что критика со стороны руководителя имеет значительный мотивационный эффект. Умение делать замечания, показывающие, что и как следует изменить в работе, при этом отмечать, что уже сейчас делается этим работником хорошо, является показателем высокой коммуникативной компетентности руководителя.

**Структурная организация беседы**

Проведение беседы предполагает наличие ряда обязательных этапов: подготовительный этап; начало беседы; обсуждение проблемы; принятие решения; завершение беседы.

***Подготовительный этап***.В период подготовки к предстоящей беседенеобходимо продумать вопросы ее целесообразности, условия и время ее проведения, подготовить необходимые материалы и документы.

При выборе места проведения беседы полезно учесть следующие рекомендации специалистов. В своем кабинете вы будете чувствовать себя увереннее, если инициатива разговора исходит от вас. В кабинете своего собеседника вам будет легче решать вопросы, по которым вы занимаете объективно более выгодную позицию. Если необходимо выработать совместное решение, программу совместных действий, имеет смысл назначить встречу «на нейтральной территории», где ни одна из сторон не будет иметь преимуществ.

Готовясь к предстоящей беседе, важно избежать двух крайностей:

с одной стороны, излишней уверенности в своем умении сразу, без подготовки и продумывания деталей, провести эффективный разговор, а с другой — своеобразной перестраховки, стремления пунктуально продумать все этапы будущей встречи, у честь малейшие детали собственного поведения и поведения своего собеседника вплоть до использования пауз и жестов. В первом случае инициатива может перейти к партнеру, во втором — малейшее отклонение от плана может привести к растерянности и неуверенности. Полезнее обдумать и спрогнозировать основные линии поведения.

***Начало беседы.*** Задачи,которые решаются в начале беседы,связаныпрежде всего с установлением контакта с собеседником, созданием атмосферы взаимопонимания, пробуждением интереса к разговору.

Именно от первых фраз каждого участника встречи зависит их дальнейшее отношение к предмету разговора и своему собеседнику как личности.

Перечислим ряд методов, использование которых эффективно в начале беседы:

* + Метод снятия напряженности: использование теплых слов, личного обращения, комплиментов, шутки для установления более тесного контакта с собеседником.
  + Метод «зацепки»: использование какого-либо события, сравнения, личного впечатления, анекдота или необычного вопроса, позволяющих образно представить суть проблемы, обсуждению которой должна быть посвящена беседа.
  + Метод стимулирования игры воображения: постановка вначале беседы множества вопросов по ряду проблем, которые должны рассматриваться в ходе беседы.
  + Метод «прямого подхода»: непосредственный переход к делу без какого-либо обсуждения — краткое сообщение о причинах, по которым назначена беседа, и быстрый переход к конкретному вопросу.

***Основная часть беседы*** нацелена на сбор и оценку информации пообсуждаемой проблеме; выявление мотивов и целей собеседника; передачу запланированной информации. Успешному проведению этой фазы способствует владение техникой постановки вопросов, методами активного слушания и восприятия сведений и фактов.

Откровенной, конструктивно-критической атмосфере деловой беседы противоречат:

— бестактное обрывание на полуслове;

— неоправданное лишение собеседника возможности высказать свое мнение;

— навязывание мнения ведущего беседу;

— игнорирование или высмеивание аргументов собеседника;

— грубая реакция на высказывание партнерами противоположных точек зрения;

— подтасовка фактов;

— необоснованные подозрения, голословные утверждения, окрики за критику;

— давление на собеседника голосом, манерами.

* деловом русском языке можно выделить ряд устойчивых речевых оборотов, которые позволяют собеседникам управлять ходом беседы на этапе обсуждения проблемы и принятия решения. Приведем примеры:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Основная задача | Высказывания | |  |  |
|  |  | | |  |
| Уточнение темы, цели, предмета | Давайте уточним детали | | |  |
| разговора | Если я правильно Вас понял… | | | |
|  | Введите меня в курс дела | | |  |
|  | Можем ли мы считать, что… | | | |
|  | Есть ли у Вас конкретное | | | |
|  | предложение? | |  |  |
|  |  | | | |
| Убеждение партнера | Я в этом совершенно уверен | | | |
|  | Нет причин для опасений | | |  |
|  | Если вы примите во внимание | | | |
|  | следующие положения… | | |  |
|  | Думаю, | мы | все | выиграем |
|  | (проиграем), если… | | |  |
|  | Поверьте, для Вас это важно в | | | |
|  | первую очередь | |  |  |
|  | Вы, конечно, согласитесь, что… | | | |
|  | Вне всякого сомнения… | | |  |
|  | Приобретенный | | опыт | дает нам |
|  | право утверждать… | | |  |
|  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Неполное согласие | Это | требует | дополнительного | | |
|  | обсуждения | |  |  |  |
|  | Вряд ли мы можем игнорировать | | | | |
|  | то, что… | |  |  |  |
|  | По | мере | возможности | | мы |
|  | постараемся… | |  |  |  |
|  | Может быть, рассмотрим иные | | | | |
|  | условия? | |  |  |  |
|  |  | | | |  |
| Несогласие | Вряд ли это возможно… | | | |  |
|  | К сожалению… | |  |  |  |
|  | Было бы нежелательно… | | | |  |
|  | Не по Вашей вине… | | |  |  |
|  | Я понимаю Вас, однако… | | | |  |
|  |  | | | |  |
| Оценка ситуации | Я разделяю Вашу точку зрения | | | |  |
|  | К | сожалению, | | приходится | |
|  | возразить | |  |  |  |
|  | На самом деле… | | |  |  |
|  | Звучит (не) убедительно… | | | |  |
|  | Вызывает | |  | определенные | |
|  | сомнения... | |  |  |  |
|  |  | | | |  |
| Вывод | Вывод состоит в том, что… | | | |  |
|  | Отсюда следует, что… | | | |  |
|  | Очевидно, можно | | | утверждать, | |
|  | что… |  |  |  |  |
|  | Как было доказано… | | |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

Заключительная часть беседы служит своеобразной общей ее оценкой. Успешно завершить беседу - значит достигнуть заранее намеченных целей. Задачами этого этапа являются: достижение основной или запасной цели; обеспечение благоприятной атмосферы в конце беседы; стимулирование

собеседника к выполнению намеченной деятельности; поддержание в случае необходимости в дальнейшем контакта с собеседником.

Важно отделить завершение беседы от других ее фаз; для этого используются выражения типа *«Давайте подведем итоги»* *или* *«Мы подошли* *к концу нашей беседы».*

Таким образом, деловая беседа может быть рассмотрена как особый вид межличностного взаимодействия в организационной среде. Четкое осознание участниками беседы целей, которые они преследуют, понимание функциональных особенностей каждого из ее этапов, владение психологическими и речевыми приемами ведения деловой беседы являются необходимыми составляющими эффективной деловой коммуникации.

**Деловое совещание**

***Деловое совещание*** *-*это деятельность,связанная с принятием решенийгруппой заинтересованных лиц, соответственно такие особенности группового поведения, как распределение ролей в группе, отношения между членами группы, групповое давление, оказывают

серьезное влияние на характер выступлений участников совещания и его результаты. В теории управления деловое совещание определяется как форма организованного, целенаправленного взаимодействия руководителя с коллективом посредством обмена мнениями. Это своеобразный форум по выработке ключевых решений и способ координации активности людей и подразделений. Ясно, что непродуктивные совещания — дорогое удовольствие как в материальном, так и в психологическом смысле. Неудачное совещание может вызвать материальные потери в результате принятых неправильных решений. Необходимо помнить, что совещания не более чем средство управления и, как любое средство, оно должно быть использовано для правильных целей и надлежащим образом, чтобы достичь желаемого результата.

**Факторы успеха в проведении делового совещания**

Успех совещания зависит не только от поставленной цели, но и от того, как его участники приходят к пониманию задачи. Тщательное планирование таких элементов, как цели, состав участников, повестка дня и место проведе-ния, — ключ к продуктивному совещанию.

На этапе определения цели важно продумать, действительно ли требуется принятие группового решения. Опыт показывает, что решение проблем группой целесообразно в случаях, когда:

* проблема является скорее сложной, чем простой, а вероятность того, что один человек обладает всей информацией, необходимой для решения, невелика;
* разумно разделение ответственности за решение этой проблемы;
* желательны также и потенциальные решения, а не только одно;
* полезна проверка различных взглядов;
* руководитель желает, чтобы подчиненные почувствовали себя частью демократического процесса или хочет получить их доверие;
* членам группы необходимо получше узнать друг друга. Эффективность совещаний зависит от руководства ими. На всех этапах

совещания необходимо воздействовать на участников с тем, чтобы они отождествляли себя с обсуждаемой проблемой и стремились к се решению. Благодаря этому возникает откровенная и доброжелательная конструктивно-критическая атмосфера, способствующая укреплению доверия.

На практике эффективность совещания уменьшается из-за нечетко сформулированной цели совещания и не обоснованной соответствующим образом необходимости его проведения; недостаточно ответственного отношения участников совещания к своим обязанностям; безапелляционного изложения руководителем своей позиции, не оставляющего места для развертывания творческой дискуссии.

Избежать этих ошибок позволит учет следующих рекомендаций:

1) обеспечение начала работы совещания в точно назначенное время,

представление участников, объявление повестки дня и изложение предмета и цели совещания;

1. четкое и понятное всем присутствующим изложение выдвинутой на обсуждение проблемы, постановка вопросов, выделение основных моментов, что способствует возникновению на совещании творческой дискуссии;
2. тщательная фиксация выступлений участников совещания, вскрывающих трудности и препятствия и показывающих пути их преодоления. Относящиеся к этому определения, вопросы, требования, аргументы, альтернативные решения следует формулировать так, чтобы побудить участников к разбору данной проблемы и поискам путей ее решения;
3. стремление к достижению цели совещания с позиции экономии

времени;

1. корректное прерывание тех выступлений, которые повторяют в общих чертах уже изложенные факты, носят нерациональный, пространный, противоречивый и поверхностный характер или лишены конкретности;
2. периодические обобщения уже достигнутого, четкая формулировка задач, которые еще предстоит решить, немедленное выяснение всех недоразумений, возникающих между участниками совещания;
3. обобщение результатов в заключении совещания, определение вытекающих из него задач, указание лиц, ответственных за их исполнение, благодарность сотрудникам за участие в работе совещания.

**Виды деловых совещаний**

Деловые совещания классифицируются по следующим основаниям:

- ***принадлежность к сфере общественной жизни:*** деловые административные, научные или научно-технические (семинары, симпозиумы, конференции, съезды), собрания и заседания политических, профсоюзных и других общественных организаций, объединенные совещания;

* + ***масштаб привлечения участников*** -международные,

республиканские, отраслевые, региональные, областные, городские, районные, внутренние (в масштабе одной организации или ее подразделений);

* + ***место проведения***—местные,выездные;
* ***периодичность проведения*** —регулярные,постоянно действующие(собираются периодически, но без устойчивой регулярности);
* ***количество участников*** —в узком составе(до5человек),врасширенном составе (до 20 человек), представительные (более 20 человек).

Деловые совещания могут классифицироваться по тематике рас-сматриваемых вопросов, по форме проведения, по основной задаче. Последние подразделяются на инструктивные, оперативные (диспетчерские), проблемные.

Цели ***инструктивных совещаний***— передача необходимых сведений и распоряжений сверху вниз по схеме управления для скорейшего их выполнения. До сведения участников совещания доводятся принятые руководителем предприятия или организации решения, распределяются задачи с соответствующим инструктажем, разъясняются неясные вопросы, определяются сроки и способы выполнения поручений.

Цели ***оперативных*** ***(диспетчерских)*** ***совещаний***— получение информации о текущем состоянии дел. В отличие от инструктивных совещаний информация поступает снизу вверх по схеме управления. Участники такого совещания сообщают сведения о ходе работы на местах. Оперативные совещания проводятся регулярно, всегда в одно и то же время, список участников постоянный, специальной повестки дня не имеется, они посвящаются неотложным задачам текущего и последующих 2—3 дней.

Цели ***проблемных совещаний*** *—* поиск наилучших решений опреде-ленной проблемы в кратчайшие сроки. Оптимальное решение можно получить, используя следующие способы:

1) нахождение решения без предварительной подготовки возможных

решений на основе обсуждения всех предложений, внесенных участниками в ходе заседания;

1. выбор оптимального решения из двух или нескольких вариантов, заранее подготовленных к обсуждению;
2. принятие решения, найденного руководителем до заседания, посредством убеждения сомневающихся в его правильности.

**Дискуссия**

Проблемное совещание может включать такую форму группового принятия решений, как дискуссия, которая предполагает общение на основе доводов и аргументов с целью найти истину путем всестороннего сопо-ставления различных мнений. Суть действий в дискуссии состоит в защите или опровержении тезиса. Напомним, что при выдвижении тезиса участники дискуссии обязаны соблюдать ряд правил: тезис должен быть четко сформулирован и ясен оппоненту, он должен оставаться неизменным в ходе всего диалога и не должен содержать в себе логических противоречий.

Использование дискуссии в проблемном совещании ставит перед руководителем три группы взаимосвязанных задач: задачи по отношению к проблеме, задачи по отношению к группе участников дискуссии, задачи по отношению к каждому отдельному участнику. В соответствии с этим *функции ведущего дискуссии* определяются типом решаемых задач.

Задачи по отношению к проблеме:

1. сформулировать цель и тему дискуссии. Следить за регламентом, направлять дискуссию в русло намеченной цели;
2. собрать максимум предложений по обсуждаемой проблеме, стараясь осветить все ее аспекты; анализировать поступающие предложения и высказываемые мнения;
3. подвести итоги дискуссии, сопоставив ее цели с полученными результатами.

На качество решения, принятого группой, заметное влияние оказывает

последовательность шагов в рассмотрении поставленного вопроса. В теории управления используется модель «рефлексивной рамки», которая представляет собой схему принятия группового решения, состоящую из нескольких взаимосвязанных блоков вопросов. Ответы на эти вопросы позволяют группе увеличить эффективность принимаемого решения. К базовым категориям вопросов относятся следующие:

* + *В чем суть проблемы?* Ясно ли она определена и понятно ли онасформулирована? Есть ли понимание общей ситуации, в которой эта проблема имеет место?
  + *Какова фактическая сторона дела?* Какова история проблемы?В чем
* причины? Почему это важно? На кого она влияет и как?
  + *Каким критериям должно соответствовать принимаемое решение?*

П**о** каким или чьим стандартам должно оцениваться решение? Каковы принципиальные требования к решению: в какую сумму оно должно уложиться, чьи интересы нельзя затрагивать?

* + *Каковы возможные решения проблемы?*
  + Какое решение является наилучшим?
  + Каким образом можно исполнить решение? Какие этапы необходимы для проведения решения в жизнь? Какова их последовательность? Кто несет ответственность?

***Задачи по отношению к участникам совещания в целом:***

1) поддерживать высокий уровень активности всей группы. Сопо-ставляя различные мнения, вычленять противоречия, спорные вопросы, формулировать противоречие как проблему;

1. поддерживать деловую атмосферу, не допуская личной кон-фронтации участников, препятствовать некорректным действиям;
2. помочь группе прийти к согласованному мнению.

***Задачи по отношению к каждому участнику:***

1. уделять внимание каждому участнику;
2. активизировать пассивных;

3) подчеркнуть вклад каждого в общий итог, поблагодарить всех членов группы за участие в дискуссии.

**Мозговой штурм**

Проблемное совещание может включать мозговой штурм— способ работы группы, при котором первоочередной целью является нахождение новых альтернативных вариантов решения проблемной ситуации. Отправным моментом мозгового штурма является проблема, которая не нашла приемлемого решения. Для успешного проведения мозгового штурма члены группы должны придерживаться следующих правил:

1. временно отказаться от оценки и критики идей и принимать все

взгляды;

1. поощрять свободное течение идей: чем шире круг предлагаемых идей, тем лучше. На этом этапе практические идеи не являются ценностью;
2. достраивать, улучшать, модифицировать идеи других. Работать, смешивая идеи, до тех пор, пока не возникнет интересная комбинация;
3. записывать все идеи.

Хотя мозговой штурм по характеру является способом творческой работы группы, он имеет относительно шаблонные формы. Сначала представляют проблему для рассмотрения; затем выдвигают как можно больше идей для решения или смягчения проблемы; лицо, излагающее проблему (клиент), выбирает несколько идей для их дальнейшей разработки; на основе выбранных идей разрабатывают альтернативные варианты решений, действенные на практике.

Более эффективно работает группа, в которой есть и специалисты, и «профаны». Профанам, не знающим проблемы детально, значительно легче высказывать идеи именно по той причине, что они мыслят нестандартно и их идеи служат своеобразными катализаторами идей для специалистов.

Фактором, наиболее сильно препятствующим мозговому штурму, является критика: с одной стороны, лицо, высказывающее критику, как

правило, мыслит привычно; а с другой — это мешает другим искать решения, отличающиеся от стандартных.

Появлению новых идей также препятствуют официальность и формальность.

В критической атмосфере практически невозможно заставить людей раскрыться в идеях. Поэтому успеху в появлении идей способствует прежде всего безопасная и открытая атмосфера, а кроме того, активное воображение

* желание; развитие, переработка и соединение высказанных идей; переработка, удивление и сомнение в имеющемся решении; поиск аналогов соответствующих проблем и действий и их применение к уже имеющимся; активность клиента.

Таким образом, деловое совещание представляет собой форму групповой деятельности; соответственно факторы, определяющие его эффективность, связаны в первую очередь с умением организовать работу группы и управлять групповым поведением. В отличие от деловой беседы, когда собеседники не могут не принимать во внимание особенности личности, мотивов, речевых характеристик друг друга, речевое поведение участников делового совещания во многом обезличено, подчинено интересам

* ожиданиям той группы, представителями которой они себя считают.

**Телефонный разговор**

***Телефонный разговор*** *—*это контактное по времени,но дистантное впространстве и опосредованное специальными техническими средствами общение собеседников. Соответственно отсутствие визуального контакта увеличивает нагрузку на устно-речевые средства взаимодействия партнеров по общению.

Статистики утверждают, что бизнесмены, чья деятельность связана с необходимостью установления деловых контактов, тратят на разговоры по телефону от 25 до 75% рабочего времени.

**Особенности телефонной коммуникации**

*У телефона есть ряд преимуществ, которых лишены другие средства коммуникации. Главные из них: скорость передачи информации (выигрыш во времени); немедленное установление связи с абонентом, находящимся на любом расстоянии; непосредственный обмен информацией в форме диалога и возможность достичь договоренности, не дожидаясь встречи; конфиденциальность контакта; сокращение бумагооборота; экономия средств на организацию контактов других видов (довольно часто первый телефонный разговор, за которым должны последовать личные контакты (разговоры, беседы, встречи), может оказаться последним).*

Американские специалисты по деловому общению утверждают, что одним **из** факторов бедственного положения некоторых малых предприятий являются скверные манеры их служащих, которые отчетливо проявляются в разговорах по телефону. Хотя в настоящее время не существует стандартов, позволяющих подготовить соответствующих работников (секретарей-референтов, пресс-секретарей, агентов фирм и т.д.) к грамотному ведению телефонных переговоров, но уважающие себя фирмы обращают большое внимание на корпоративную культуру сотрудников во внутреннем и внешнем деловом общении.

Чтобы освоить правила эффективного ведения телефонных переговоров, необходимо сначала осознать отличительные характеристики этого вида контактов и учесть все значимые компоненты этой типичной коммуникативной ситуации.

***Коммуникативная установка*** —расположить собеседника кдальнейшим деловым контактам; получить, передать достоверную информацию, не тратя времени и средств на командировки или переписку.

***Ролевые установки***.В деловом разговоре по телефону ролисобеседников ничем не отличаются от таковых в непосредственных контактах, однако дополнительное преимущество получает инициатор разговора, так как он заранее продумывает свое поведение, выбирая удобный ему момент и манеру ведения разговора.

Невербальными средствами общения по телефону могут быть паузы (их продолжительность), интонация (выражающая энтузиазм, согласие, настороженность и т.д.), шумовой фон, кроме того, быстрота снятия трубки (после гудка), параллельное обращение к другому собеседнику и т.д.

Правда, все перечисленные моменты могут не согласовываться с вашими мотивами, если инициатор беседы — кто-то другой. Поэтому нужно быть готовым к тому, что по объективным или субъективным причинам разговор может сорваться, что собеседник может просто не захотеть разговаривать с вами.

**Телефонный этикет**

По принятому в деловом мире «телефонному этикету», каждый из говорящих должен независимо от хода и завершения разговора придерживаться определенного набора ***этикетно-речевых формул*** общения по телефону.

**Если звоните вы**

*Уточните, попали ли вы туда, куда хотели.*

*Представьтесь и кратко изложите причину звонка. Для секретаря постарайтесь подобрать самые общие, но необходимые для представления сути дела слова.*

*Если вы звоните человеку, который просил вас позвонить, а его не оказалось на месте или он не может подойти к аппарату, попросите передать, что вы звонили.*

*Скажите, когда и где вас можно будет легко найти.*

*Если вы предполагаете, что разговор может затянуться, задайте вопрос: «У вас есть сейчас время для разговора?» Помните, что деловой диалог по телефону*

*— обмен информацией оперативного значения с определенной целью. Говорите кратко, но информативно.*

*Завершая разговор, постарайтесь в любом случае оставить о себе хорошее впечатление. К словам прощания добавьте фразу типа: «Надеюсь, что наши контакты будут полезными!»*

**Если звонят вам**

*Назовите свою организацию. Если телефон в вашем личном кабинете, назовите вашу должность.*

*Если вам не представились и причину звонка не назвали, постарайтесь уточнить эти данные до начала разговора. В противном случае продолжение контакта неуместно...*

*Если вы неожиданно уходите, скажите секретарю, кому и какую информацию от вашего имени он может передать.*

*Нельзя спрашивать звонящего: «С кем я говорю?» или «Что вам нужна?» Найдите доброжелательную формулу (фирменный стандарт) начала разговора, например, «Доброе утро! Банк Менатеп. У телефона офис-менеджер. Слушаю вас".*

*Отвечайте одинаково спокойно на все звонки, как бы утомительно это не было. Звонящий не должен расплачиваться за то, что вас только что расстроили. Невозможно предугадать, какой звонок принесет больше пользы. Демонстрируйте внимание к словам собеседника репликами: «Да», «Понимаю...», «Совершенно верно. .» и т.п.*

*По этикету, разговор завершает его инициатор, но если вы чувствуете, что время разговора уходит впустую, постарайтесь дать понять это собеседнику, например,фразой «Думаю, мы выяснили основные детали...» Умение говорить по телефону, не растрачивая времени*

*и при этом решая все вопросы, предполагает владение определенным набором речевых формул.*

***Начало разговора***

Информационный повод:

*Вам звонят из фирмы...*

*Моя фамилия... Я хотел бы... С вами говорит менеджер по*

*продажам...*

Просьба, запрос информации, желание получить совет или поддержку:

*Вас беспокоит...*

*Могу я поговорить с...*

*Я хотел бы узнать...*

*Вы помогли бы дать информацию..*

Исследователи утверждают, что человек принимает решение о продолжении разговора в первые четыре секунды. Но начальная фраза, как правило, нейтральна к основному предмету разговора. Произвести хорошее впечатление сразу вам помогут в первую очередь тембр голоса, интонация уверенности и дружелюбия, размеренный ритм речи. Далее необходимо продумать главную фразу, решающую вопрос о продолжении разговора; она должна содержать обещание, интригу, новизну подхода к проблеме и т.п.

***Основной момент разговора***

Интригующее обещание: выгода, прибыль, эффект, бесплатные услуги, скорость исполнения:

*У нас для вас интересное предложение...*

*Хотим сделать вам взаимовыгодное предложение...*

*Мы хотели бы ознакомить вас с новой системой наших скидок...*

*У нас появилась возможность оказывать ряд услуг бесплатно*

*Недавно мы изменили систему поставки товаров, поэтому...*

Нельзя быть уверенным, что каждый телефонный разговор закончится немедленной договоренностью. Но если вы вежливый человек, не обрывайте разговор, не бурчите, не отмахивайтесь навсегда от этого собеседника; как знать, возможно позднее вы сами к нему обратитесь.

***Завершение разговора***

Нейтральное:

*До свидания.*

*Всего доброго. Спасибо за информацию.*

*Будьте здоровы, всего хорошего.*

*С надеждой на будущие контакты:*

*Уверен, что наши контакты будут продуктивны. Думаю, мы нашли общий язык.*

*Рад был слышать. Надеюсь, мы. продолжим разговор при встрече.*

Среди людей, часто ведущих телефонные разговоры, встречаются чересчур многоречивые. Однако указать им прямо на необходимость сократить поток речи бывает неудобно; вам не хочется обидеть разошедшегося «оратора» даже тогда, когда он говорит вообще не но существу дела. Попробуйте использовать тот факт, что вас только слышат, но не видят. В этом случае вполне уместны следующие фразы (особенно, если они соответствуют действительности):

— Простите, пожалуйста, мне звонят по второму телефону.

— Хотел бы продолжить наш разговор, но через пять минут у меня совещание.

— Извините, нас может прервать международный телефонный звонок. Лучше поговорим в другой раз.

— К сожалению, у меня сейчас важная деловая встреча.

Для того чтобы окончательно убедить собеседника в вашем рас-положении к нему, добавьте:

— Я позвоню вам в понедельник.

— Позвоните, если ситуация изменится.

— Давайте не будем надолго откладывать встречу.

Если вы не хотите продолжения контактов, а в ином случае не

надеетесь на их продолжение, скажите:

— Жаль, что не смог убедить вас.

— Сожалею, что вы не станете нашим клиентом.

— В любом случае желаю вам успехов.

— Буду рад изменению ситуации.

На тренингах персонала в крупных организациях сотрудники задают, как правило, одни и те же вопросы. Приведем эти вопросы и ответы на них.

1. Отвечать ли на звонок, если у вас посетитель? Да, но извиниться в трубку и перед посетителем, попросив подождать немного того, кто в этой ситуации покажется вам более важным. Если разговор по телефону можно возобновить позже, договоритесь об этом, если нет, попросите посетителя, «не теряя мысль», дать вам возможность закончить разговор.
2. Если у вас обеденный перерыв, но вы в кабинете, как реагировать на

звонок?

Снять трубку, узнать, кто звонит, и, если возможно, перенести разговор. При этом постарайтесь не потерять потенциального клиента, ведь результативный деловой разговор улучшит ваше самочувствие скорее, чем любой обед.

1. Если звонящий представляется другом вашего шефа, нужно ли сразу их соединять?

Сначала убедитесь, что этого хочет шеф.

1. Если того, кому звонили, нет на месте, нужно ли называть свое имя? Нужно, если вы хотите перезвонить или просите его позвонить вам. Не

нужно, если вы не заинтересованы в дальнейших контактах лично с ним. Но в любом случае вы должны сказать, кто и откуда звонил, иначе вас могут заподозрить в желании получить «закрытую» информацию. Кроме того, не забывайте, что во многих офисах установлены аппараты с определителем номера звонящего.

Самое грубое нарушение делового этикета — не перезвонить, когда вашего звонка (или прихода) ждут. Это необходимо сделать в течение

рабочего дня, даже вечером, не откладывать на долгое время.

Серьезное нарушение этикета — заставлять ждать у телефона говорящего с вами человека, решая в это время свои проблемы «на месте». В этом случае даже извинения бывает не всегда достаточно. Лучше договориться о повторном звонке собеседнику через какое-то время.

Сейчас много говорят о необходимости создания так называемых фирменных стандартов поведения сотрудников. В первую очередь решают вопрос о том, какие слова, сказанные сотрудником фирмы по телефону после снятия трубки, могут расположить звонящего к фирме, запомнятся ему как фирменный стиль. Любому из нас приятнее услышать «Добрый день. Издательский дом «Сириус». Слушаю вас.» вместо безликого «Алло! Кто говорит?» Еще один «стандарт» — фразы, помогающие избегать подрыва доверия к вашей фирме в ходе разговора:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Не стоит |  |  | Лучше |  |  |
| Я не знаю... Мы не сможем этого | | | Мне нужно уточнить... | |  |
| для вас сделать... | |  | В настоящее время это довольно | | |
| Вы | должны... | Подождите | сложно, однако... | |  |
| секундочку... | |  | Для вас имеет смысл... Лучше... | | |
| Нам это не интересно. | |  | Чтобы найти эти материалы, мне | | |
|  |  |  | понадобится минуты 3-4. Вы | | |
|  |  |  | подождете? |  |  |
|  |  |  | Сейчас | мы | занимаемся |

Часто можно слышать, что телефонный разговор не принес пользы, потому что инициатор не успел «собраться с мыслями», а собеседник «забросал его вопросами». Конечно, бывает и так, однако старайтесь продумывать схему и содержание вашего разговора до того, как снимете трубку (если звоните вы);

* Подумайте, почему вы звоните? Чем вы можете заинтересовать собеседника? Что вы ждете от него?
* Составьте список причин, по которым ему была бы полезна встреча с

вами, выгодны ваши контакты.

* + Продумайте разговор в деталях, чтобы избежать потери времени.
  + В качестве подготовки почвы для разговора оставьте у секретаря нужной вам организации буклет вашей фирмы или рекламную листовку.
  + Начните разговор с вопроса об отношении к вашим материалам и, следовательно, к вашему предложению.
  + Если ситуация разговора проиграна, обязательно попытайтесь узнать,
* чем была причина, какова ваша оплошность, что сделать, чтобы это не повторилось.
  + Не вдавайтесь в подробности, особенно в первом разговоре, оставьте это для беседы.
  + Если звонят вам, запишите сразу имя звонящего, чтобы обращаться к нему во время разговора и, кроме того, запомнить на будущее.

Таким образом, телефонный разговор как вид делового взаимодействия по причине отсутствия визуального контакта между собеседниками усиливает значимость устно-речевых средств. Возрастают требования к предварительному продумыванию схемы и содержания разговора, владению определенным набором речевых формул, которые позволяют расположить к себе собеседника, вызвать доверие к вашей организации, а также тактично регулировать длительность разговора.