Федеральное агентство по образованию РФ

Тюменский государственный архитектурно-строительный университет

Кафедра менеджмента

**РЕФЕРАТ**

**по дисциплине: документирование управленческой деятельности на тему**

**«Искусство делового общения»**

**Выполнила:**

Букина Т.Н.

ЭУС – 06 -01

**Научный руководитель:**

**Александрова Н. Н.**

**ТЮМЕНЬ, 2006**

**Содержание:**

Введение.

1. Деловое общение и его особенности.

2. Виды делового общения.

2.1.Беседа

2.2.Переговоры.

2.3.Совещания.

2.4.Разговор по телефону.

3. Конфликт в деловом общении.

Заключение.

Список использованной литературы.

Приложение

**Введение**

*«Умение общаться вовсе не означает*

*способность*

*говорить без остановки».*

*🟑🟑🟑*

*«Хороший собеседник – это прежде всего*

*хороший слушатель».*

*🟑🟑🟑*

*«Если хотите иметь успех,*

*Вы должны выглядеть так, как будто*

*Вы его имеете».*

Известный французский писатель и летчик, интеллигентнейший человек Антуан де Сент-Экзюпери, как-то заметил, что самая большая роскошь — это роскошь человеческого общения...

Общение... Казалось бы, что здесь мудреного? Захотел поговорить со знакомым, встретились — и говори сколько душе угод­но. Но на самом деле все это не так просто. И чтобы почув­ствовать настоящее удовольствие от общения, нужно при­держиваться некоторых правил.

Очень часто приходится наблюдать, как разговарива­ют две женщины. Одна трещит без умолку, рассказывая обо всех мелких подробностях своей жизни, явно злоупот­ребляя временем другого человека. А другая не может уйти, чтобы не показаться невоспитанной. Так и вынуждена она часами слушать совершенно неинтересный ей разговор, а ведь вполне возможно, что времени у нее на это нет.

Однако не всегда беседа пуста. И нам все-таки нужно уметь выслушать другого человека, не отмахнуться от его забот. И это большое искусство.

Очень часто мы чувствуем себя неуютно от того, что к нам обратился на "ты" совершенно незнакомый человек. А всегда ли мы сами правильно выбираем форму обращения к человеку?

Искусство делового общения состоит в правильном выборе темы и тона беседы. И этому мы тоже постараемся вас научить.

Известный французский писатель-моралист Франсуа де Ларошфуко тонко замечал: "...Если сказать слово кста­ти — большое искусство, то кстати промолчать — искус­ство еще большее". Все эти правила необходимо знать, чтобы не наживать себе врагов и не попасть впросак при беседе с незнакомы­ми людьми.

**1. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ ЕГО ОСОБЕННОСТИ**

Деловое об­щение — это межличностное общение с целью организации и оптимизации того или иного вида предметной дея­тельности: производственной, научной, коммерческой, уп­равленческой т.д.

Участники делового общения, — это, как пра­вило, официальные должностные лица, исполняющие свои служебные обязанности.

Деловое общение может быть: необходимым (без межличностных контактов осуществление совместной деятельности невозможно); желательным (определенные межличностные контакты способствуют более успешному осуществлению задуманных планов); нейтральным (межличностные контакты не способствуют, но и не мешают решению поставленных задач); нежелательным (общение между определенными лицами затрудняет достижение поставленной цели).

В зависимости от различных признаков деловое общение можно разделить на следующие виды: 1)контактное — дистантное (по положению коммуникантов в пространстве и времени); 2)непосредственное — опосредованное (по наличию или отсутствию какого-либо опосредующего «аппарата»); 3)устное — письменное (с точки зрения формы существования языка) и др.

К основным функциям делового общения относят:

1)информационно-коммуникативную (прием и передача информации);

2)регулятивно-коммуникативную (взаимная корректировка действий в процессе совместной деятельности);

3)аффективно-коммуникативную (передача эмоционального отношения).

Рассмотрим специфические особенности делового общения.

1. Регламентированность, т.е. подчинение установленным правилам и ограничениям. В деловом общении существуют принятые стандарты поведения, которые определяются должностными правами и обязанностями работника, традициями данного коллектива, видом делового общения, степенью его официальности, целями и задачами конкретной встречи, национальными и культурными обычаями. Регламентированность предполагает соблюдение делового и речевого этикета, отражающего нравствен­ные установки и вкусы определенных социальных групп, правила приветствия и представления, временных рамок. Большое внимание в этикете уделяется внешнему виду деловых людей, их одежде, умению управ­лять отрицательными и положительными эмоциями, ма­нере разговаривать.

2. Строгое соблюдение ролевого амплуа участниками делового общения. В про­цессе взаимодействия деловому человеку в разных си­туациях приходится быть и начальником, и подчиненным, и коллегой, и партнером, и частным лицом, и официаль­ным представителем какого-либо мероприятия и т.п. Не­обходимо учитывать это и вести себя в строгом соответ­ствии с требованиями, предъявляемыми конкретной обста­новкой и принятой ролью. Порой люди, связанные между собой родственными, дру­жескими, товарищескими, интимными отношениями, за­бывают об этом. В присутствии других сотрудников, по­сторонних лиц они ведут себя фамильярно, переходят на «ты» - общение, используют неуместные в официальной обста­новке выражения, что ставит должностное лицо в неловкое положение, наносит ущерб его репутации.

3. Повышен­ная ответственность участников за его результат. Ведь успешное деловое взаимодействие во многом определяется выбранной стратегией и тактикой общения, т.е. умением правильно сформулировать цели разговора, определить ин­тересы партнеров, выстроить обоснование собственной по­зиции и т.д. Если деловое общение проходит неэффективно, это может привести к провалу самого дела, а его участни­ков ожидает удел неудачников (увольнение с работы, рас­торжение контракта, финансовые убытки и др.). Поэтому в деловом общении особую значимость приобретают такие важные качества деловых людей, как обязательность, орга­низованность, верность слову, соблюдение нравственно-эти­ческих норм и принципов, адекватное поведение.

4. Строгое отношение к использованию участниками делового общения речевых средств. В де­ловом общении не допускаются бранные слова и нецензур­ные выражения, просторечие, нежелательным является использование слов ограниченной сферы употребления (жаргонизмов, диалектизмов, архаизмов и др.). Так же важно владение профессиональным языком, которое предполагает освоение основных понятий данной сферы, правильное употребление терминов, специальных слов и выражений. **2. ВИДЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ.**

**2.1 Беседа**

Деловая беседа – это межличностное рече­вое общение, предполагающее обмен взглядами, точками зрения, мнениями, информацией, направленное на решение той или иной проблемы.

Характер деловой беседы, особенности ее протекания, тематика обсуждаемых вопросов определяются профессио­нальными и деловыми интересами ее участников, а также типом отношений между собеседниками (субординацион­ные «по вертикали» — «сверху вниз», «снизу вверх» и парт­нерские «по горизонтали»).

По характеру обстановки, в которой обсуждаются те или иные вопросы, деловые беседы бывают официальные и нео­фициальные, т.е. с соблюдением и без соблюдения опреде­ленных правил и формальностей. Деловые беседы могут проводиться в кабинете, на рабочем месте, в столовой, рес­торане, во время прогулки, дружеского застолья.

По характеру обсуждаемых вопросов наиболее распрост­раненными считаются следующие виды деловых бесед: кадровые (прием на работу, увольнение с работы, переме­щения по должности); дисциплинарные, связанные с нарушением трудовой дисциплины, уклонением от выполне­ния служебных обязанностей и т.п.; организационные, оп­ределяющие технологию выполнения задания; творческие, посвященные выработке концепции того или иного проек­та, задания и др.

Построение беседы

1. Устраняйте напряженность. На протяжении беседы руководитель обычно слушает ответы, делая краткие замечания или показывая действия­ми собеседнику, что он «заинтересован, внимателен и ждет продолжения».

Пять способов реакции при слушании:

* Кивок (кивнуть слегка головой и ждать).
* Пауза (посмотреть на собеседника ожидающе, ничего не говоря и не делая).
* Периодические замечания («понимаю», «интересно» и др.).
* Отклик (повторение нескольких последних слов собеседника).
* Отражение (ответ собеседнику его же словами, показывающими, что вы понимаете, что он сказал («Вы считаете, что...»).

2.Умейте поддержать беседу. После устранения напряженности беседа вступает в решающую фазу: надо выяснить факты, показать понимание, заставить человека думать, позволить ему оправ­даться, изложить свою позицию. В начале беседы задается наводящий вопрос, он обычно следует после небольшого объяснения цели беседы: «В чем же причина затруднений?» Хорошая постановка воп­роса задает тон для остального разговора, делает обсуждение свободным и откровенным, позволяет сотруднику подойти к теме с любой точки зрения, которую он считает правильной, и тогда он, скорее всего, выскажет то, что действительно думает, вме­сто того что, по его мнению, хотел бы услышать шеф. Плохо сформулированный вопрос может насторожить и «замкнуть» собеседника.

3.Проводите основную мысль. Тогда вам удастся достигнуть более полного понимания; выявить важные факты; привести к выводу; заставить сотрудника выработать свое собственное решение.

4.Задавайте открытые вопросы, которые не позволяют ответить на вопрос «да» или «нет». Открытые вопросы начинаются словами: когда, где почему, который, как, кто, что. На вопрос «Как это произошло? » ответ последует развернутый. Закрытые вопросы начинаются словами «может ли», «должен ли» и др. Ответ последует либо «да», либо «нет».

5. Принимайте меры. Успешный разговор дол­жен выявить факты и чувства. Зная их, руководи­тель в состоянии принять необходимые меры — санкции, выполнение обещаний, проверка хода ис­полнения и др.

**2.2. Переговоры**

Переговоры — это обсуждение с целью заключения согласия между кем-либо по какому-либо вопросу. В беседе, как уже отмечалось, партнеры обмениваются взглядами, точками зрения, информацией. А в процессе переговоров его участники обычно добиваются соглашения по обсуждаемой проблеме. Конечно, на практике порой бывает трудно провести четкую грань между переговорами и некоторыми видами деловых бесед, например, проблем­ными, организационными, творческими. Фактически лю­бая беседа может перерасти в переговоры.

В зависимости от сферы деятельности, в которой ведут­ся переговоры, они могут быть дипломатическими, поли­тическими, экономическими и др.

Переговоры различаются по цели, которую ставят перед собой их участники: о заключении соглашения, договора; о продлении действующих договоренностей; о координации совместных действий; об изменениях в договоре и т.п.

Классифицируют переговоры и по характеру взаимоот­ношений между сторонами: партнерские (участники переговоров — партнеры, работают в условиях сотрудничества), конкурентные (участники переговоров — конкуренты, соперники, борются за полу­чение больших выгод, преимуществ), конфронтационные (участники переговоров находятся в конфликтных отно­шениях).

Важнейшая особенность переговоров заключается в том, что мнения участников частично совпадают, а частично расходятся. При полном совпадении взглядов оппонентов переговоры не нужны, необходимы совместные действия для решения поставленных задач. Если же позиции сто­рон диаметрально противоположны и участников общения на данный момент ничего не объединяет, за стол перегово­ров садиться нельзя. Нужно определенное время для сбли­жения позиций противников и появления точек соприкос­новения взаимных интересов.

Переговоры являются эффективным средством разреше­ния конфликтов, спорных вопросов, установления добро­желательных отношений и налаживания сотрудничества.

Подготовка переговоров

Любым переговорам предшествует организаци­онная и содержательная подготовка.

Организационная подготовка предполагает:

• Определение места и времени встречи.

• Формирование делегации и назначение ее главы.

Содержательная подготовка включает в себя:

• Анализ проблемы и диагностика ситуации.

• Проведение «внутренних переговоров».

• Определение переговорной позиции и воз­можных вариантов решения проблемы.

• Формулировку предложений и их аргумен­тацию.

• Подготовку инструкций участникам переговоров, а также документов и материалов.

Место проведения переговоров

Вопрос о месте проведения переговоров — достаточно тонкий и имеет под собой психологическую основу. Ведение переговоров на «своей территории» может иметь как свои преимущества, так и недо­статки.

Среди преимуществ можно назвать следующие:

• Вы можете контролировать ситуацию и об­ладаете правом выбора помещения для переговоров.

• Сфера «влияния» на противоположную сто­рону часто может быть расширена и за счет выбора для нее гостиницы (вблизи или на почтительном расстоянии от места проведения переговоров), а также за счет составления культурной программы.

• Вы будете чувствовать себя более уверенно, комфортно — ведь «дома и стены помогают».

• По данным некоторых исследований, хозяе­ва обычно говорят на переговорах больше и в итоге добиваются лучших для себя результатов.

• При проведении встречи следуют тем правилам протокола и вежливости, которые приняты в стране ее проведения. Это весьма существенно, осо­бенно если делегация прибыла из страны, с которой у нас большие культурные различия.

Так же перечислим недостатки:

• Будучи дома, вы не можете отложить реше­ние, сославшись на отсутствие информации под ру­кой.

• Если партнеры приехали издалека, у вас мо­жет возникнуть ощущение некоего обязательства перед ними.

• Вас могут серьезно отвлекать различные организационные моменты.

Кроме «своей территории» или «территории другой стороны» может быть выбрана нейтральная территория встречи. В дипломатической и полити­ческой практике она обычно выбирается в двух слу­чаях.

• Если у участников конфликтные отношения.

• Если вы и ваш партнер одновременно посе­щаете какой - либо город или страну с деловой поезд­кой.

Время проведения переговоров

Сроки проведения переговоров в основном за­висят от двух обстоятельств:

• Когда вам нужно данное соглашение.

• Когда вы будете готовы к переговорам. Однако значимыми могут оказаться и другие факторы.

Начало переговоров

При первой встрече, если участники не знако­мы, необходимо представиться.

Первым представляется глава принимающей делегации, затем — глава приехавшей. После этого главы делегаций представляют своих сотрудников.

Первой должна быть представлена принимающая делегация.

Порядок представлений делегаций — «по убывающей», т. е. сначала представляют тех, кто зани­мает более высокое положение.

Участники могут обменяться визитными кар­точками.

При большом количественном составе делегаций такой обмен необязателен: в этом случае до начала переговоров каждому участнику вручается список делегаций, по возможности с указанием полных имен и должностей.

Делегации рассаживаются так, чтобы члены каждой делегации, занимающие примерно рав­ное положение, расположились напротив друг друга.

Первым садится за стол переговоров глава принимающей стороны. В ходе переговоров ему при­надлежит инициатива. Он начинает беседу, следит, чтобы не было пауз.

Внимание! Опоздание на переговоры может не­гативно сказаться как на вашем имидже, так и на самом ходе переговоров. Помните о том, что в случае вашего опоздания другая сторона может вообще отказаться от их проведения.

В процессе переговоров

На переговорах не принято перебивать выступ­ление партнеров. Уточняющие вопросы задаются после выступления. Если же все-таки есть необходи­мость уточнить какую-либо деталь в ходе вы­ступления, необходимо извиниться, а свое высказы­вание сделать максимально кратким и конкретным.

В ходе переговоров широко практикуется пере­дача главой делегации слова для выступления другим членам своей делегации, экспертам и советни­кам.

Во время переговоров могут быть поданы чай или кофе. При достаточно длительных переговорах или при необходимости обменяться «неофициаль­ными» мнениями, «разрядить атмосферу» или про­сто немного отдохнуть, можно объявить перерыв для кофе.

В ходе переговоров делегации могут образовы­вать экспертные рабочие группы для переработки отдельных проблем. Эти группы из состава входящих в делегации специалистов, как правило, удаляются в отдельную комнату, согласовывают возможное решение или пункт в итоговом документе и доводят результаты работы до глав делегаций.

Принимающая сторона, как правило, следит за тем, чтобы на столе переговоров были карандаши или ручки, блокноты или просто чистая бумага. Если делегации большие по составу и помещение велико, то необходимо позаботиться о звукоусилении.

Как правило, с иностранцами заранее согласо­вывается вопрос о рабочем языке переговоров.

Недостатки при ведении переговоров.

«Холодный запуск». Партнер вступает в переговоры, не обдумав предварительно их необходимость и цель, их сложность и возможные последствия. В этом случае за ним лишь «ответный ход», а инициатива будет исходить от оппонента.

«Отсутствие программы». У партнера нет четкого клана действий в пределах максимальных и минимальных требований. Безусловно, переговоры легче вести, имея различные варианты действий.

«Главное, чтобы меня это устраивало!». Партнер настолько выпячивает собственные интересы, что представители другой стороны не видят для себя никаких преимуществ. Это отбивает у них желание вести переговоры.

«Пускать все па самотек». Партнер не имеет четкого представления о собственных конкретных предложениях аргументах, критериях оценки предмета переговоров, по­рции и ожиданий реакции противоположной стороны. Эффективность переговоров снижается из-за недостаточной подготовки.

«Коммуникативные заморыши». Неправильное поведение одного из партнеров отрицательно сказывается на атмосфере переговоров, мешает достижению их цели (парт­нер не умеет слушать, ведет себя излишне эмоционально, несдержанно; не аргументирует, а своенравно отстаивает свою позицию; не приводит новые факты, не выдвигает новые предложения, а излагает известные, мешающие ре­шению проблемы; не руководствуется общими интересами и т.д.).

**2. 3. Совещание**

Совещание – это форма организованного, целенаправленного взаимодействия руководителя с коллективом посредством обмена мнениями.

Цель совещания: принять кол­лективное решение по какому-либо вопросу, разделить от­ветственность за решение данной проблемы, согласовать интересы всех структурных подразделений организации, учесть мнения различных групп работников, обсудить раз­ные варианты решения проблемы, дать возможность сотруд­никам лучше узнать друг друга и т.д.

Типы совещаний. В литературе по деловому общению приводятся различные классификации совещаний по раз­ным основаниям. Так, по характеру проведения они де­лятся на следующие типы: диктаторские (главную роль играет руководитель), автократические (руководитель задает вопросы участникам и выслушивает их ответы), сегрегативные (принимают участие только те, кто назначен руководителем), дискуссионные (происходит свободный обмен мне­ниями, выработка общего решения), свободные (проводятся без четко сформулирован­ной повестки дня).

Подготовка совещания. Эффективность совещания во многом зависит от того, насколько тщательно оно было под­готовлено. Подготовка предполагает следующие действия: определение темы и цели совещания; формулирование по­вестки дня; назначение даты и времени проведения; форми­рование состава участников; назначение основного доклад­чика; подготовка помещения; организация пространствен­ной среды (рассаживание участников таким образом, что­бы они хорошо видели друг друга, имели возможность наблюдать за мимикой, жестами и движениями партнеров); определение длительности проведения совещания (опти­мальное время — 1,5 часа); разработка необходимых доку­ментов и материалов; проверка технических средств и т.д.

Приступая к подготовке совещания, следует вспомнить хорошее правило, сформулированное опытными управлен­цами: «Самые лучшие совещания те, которые вообще про­водить не надо!». Совещание должно проводиться только тогда, когда оно действительно необходимо, когда иные пути решения проблемы являются менее эффективными.

Приглашать на совещание нужно тех сотрудников, без которых нельзя обойтись, т.е. располагающих соответству­ющими специальными знаниями, имеющих опыт решения аналогичных проблем, исполняющих решение, ответствен­ных за надлежащее исполнение и др.

Поведение участников совещания. Эффективность лю­бого совещания во многом зависит от соблюдения его уча­стниками определенных поведенческих норм. Назовем ос­новные из них.

* На совещание нельзя опаздывать. Опоздавший чело­век проявляет неуважение к собравшимся, отвлекает внимание присутствующих, дезорганизует работу со­вещания. Рекомендуется приходить чуть раньше ука­занного времени.
* Следует удерживаться от замечаний и высказываний, не имеющих отношения к вопросам повестки дня. — Необходимо своевременно представлять имеющуюся информацию. Она должны быть точной, объективной и уместной.
* Важно критически оценивать информацию, поступа­ющую в ходе обсуждения; тщательно взвешивать при­водимые доводы; отмечать плюсы и минусы выдви­нутых положений.
* Желательно посмотреть на вопрос с позиции говоря­щего; уметь уловить то, что сказано «между строк»; понять отношение к проблеме других участников со­вещания.
* Нельзя увлекаться обсуждением какого-либо вопро­са со своим соседом. Это создает шум в аудитории, мешает присутствующим участвовать в дискуссии.
* Нужно увязывать свои размышления и комментарии с развитием мысли группы, т.е. научиться осмысли­вать проблему совместно с группой.
* Целесообразно стимулировать высказывание коллег, позитивно поддерживать их предложения.

**2.4. Разговор по телефону**

Как показывает практика, соблюдение правил ведения телефонных переговоров значительно вли­яет как на имидж организации, так и на ее успеш­ность. Если клиенту приятно иметь дело с вашей фирмой, можно считать, что сделка заключена.

Общие правила

* Поднимайте трубку до четвертого звонка телефона.
* Отвечая на звонок, представьтесь — абонент должен знать, с кем он разговаривает. Кроме того, это создаст обстановку доверительности и поможет лучше понять собеседника. Найдите доброжелатель­ную форму представления, например: «Добрый день. У телефона Елена Смирнова. Фирма "Оникс" ». Это оставит приятное впечатление и позволит абоненту спокойно изложить суть вопроса.
* Если звонивший, не представившись, сразу пускается в объяснение своих запросов, вежливо поинтересуйтесь его именем, названием и телефоном фирмы и лишь затем продолжайте беседу.
* Не давайте выхода вашим отрицательным эмоциям. Даже если за пять минут до этого вы имели неприятный разговор с начальником или повздори­ли с кем-то из сотрудников, вашего собеседника это касаться не должно. Сделайте глубокий вдох, сосчи­тайте до десяти, чтобы успокоиться, и тогда уже сни­мите трубку.
* Отвечайте на все телефонные звонки, как бы это ни было для вас утомительно. Никогда нельзя знать заранее, какой по счету звонок принесет вам выгодный контракт или ценную информацию.
* Убедитесь в точности сведений, которые вы намерены сообщить. Если у вас нет полной уверен­ности, лучше перепроверить. Клиент, проделавший долгий путь до вашего офиса и обнаруживший, что вы не располагаете тем документом, о котором ему сообщили, никогда больше не обратится в вашу фирму. Да и слухи о вашей организации поползут такие, что восстановить ее доброе имя будет прак­тически невозможно. Сделайте так, чтобы инфор­мация, переданная в чье-либо отсутствие, дошла до адресата. Хотя организовать обмен информацией через третьих лиц непросто, это может окупиться сторицей.
* Для того чтобы выяснить, что вам нужно, за -давайте вопросы по анкетному принципу ( «Как вас зовут?», «Откуда вы звоните?», «Ваш номер теле­фона? » ), предоставляя отвечающему как бы запол­нить пробелы.
* Следите за своей дикцией, говорите четко и внятно.
* Позвольте клиенту, обратившемуся с жало­бой, выговориться до конца; выразите ему сочув­ствие, а если виноваты вы, извинитесь; запишите его имя и телефон, номер заказа или другие данные.
* Пообещав клиенту перезвонить, сделайте это как можно скорее, даже если вам не удалось решить проблему к назначенному сроку. Когда проблема окончательно решена, клиент, как правило, чувству­ет себя вашим должником. А это можно использо­вать для деловых контактов и роста бизнеса.
* Умейте завершить разговор по телефону. Вежливо подведите клиента к принятию решения.
* Если приходится «вытягивать» из клиента дополнительную информацию, используйте вопро­сы, начинающиеся со слов «что, когда, где, кто, как», но избегайте «почему», так как оно содержит оттенок недоверия.
* Если вы собираетесь звонить в фирму, с которой ранее не сотрудничали, узнайте, кто принимает решения в интересующей вас сфере. Составьте спи­сок источников информации, необходимых вашей фирме и облегчающих поиск деловых контактов. Это могут быть центральные и местные издания, коммерческие и технические справочники, ваши прежние партнеры, клиенты и т. д. Затем найдите нужный номер телефона. Начать лучше с секретаря фирмы, спросив, как зовут того, кто может решить ваш воп­рос. Если вас спросят, откуда вы, отвечайте честно, если вы издалека, можно назвать только город. На вопрос о предмете вашего разговора постарайтесь только обозначить примерную тему. Избегайте об­суждения своего дела и не заводите разговора по су­ществу, как бы хорошо с вами ни разговаривали, ка­кую бы помощь вам ни обещали. Разговаривайте только с тем, кто принимает решения.

Внимание! Не следует:

* Долго не поднимать трубку.
* Говорить «алло», «да», «говорите», когда начинаете разговор.
* Вести две беседы сразу.
* Оставлять телефон без присмотра хотя бы ненадолго.
* Использовать для заметок клочки бумаги и листки календаря.
* Передавать трубку несколько раз.
* Говорить: «все обедают», «никого нет», «пожалуйста, перезвоните». Превращать разговор в допрос, за­давать вопросы типа «С кем я разговари­ваю?» или «Что вам нужно?».
* Зажимать микрофон рукой, чтобы что-то сказать коллегам — клиент может услышать.
* Говорить клиенту: «Это не моя ошибка», «Я этим не занимаюсь» в ответ на его жалобу. Если вы так скажете, вы уроните репутацию фирмы и не поможете клиенту в решении его проблем.

Выражения, которых следует избегать:

При телефонных разговорах следует избегать следующих выражений:

1*.«Я не знаю».*Это тот самый ответ, который может раз и навсегда подорвать авторитет вашей фирмы. Прежде всего, ваша работа заключается в том, чтобы знать — именно поэтому вы занимаете свое место. Если же вы не в состоянии дать ответ ва­шему собеседнику, лучше сказать: «Хороший вопрос... Разрешите, я уточню это для вас».

2. *«Мы не сможем этого сделать».* Не отказы­вайте потенциальному клиенту сходу, иначе он об­ратится в другую фирму. Даже если вы действительно считаете, что помочь не можете, предложите ему подождать и быстро сообразите, чем можете ока­заться полезными. Попытайтесь найти альтернативное решение — всегда в первую очередь нужно со­средоточиваться на том, что вы можете сделать, а не на обратном.

3. *«Вы должны ...».* Ни в коем случае не гово­рите этих слов! Ваш клиент вам ничего не должен. Формулировка должна быть гораздо мягче: «Для вас имеет смысл...» или «Лучше всего было бы ...».

4*.«Подождите секундочку, я скоро вернусь».* Не нужно обманывать клиента: ни одно дело нельзя осуществить за «секундочку». Скажите вашему со­беседнику что-то более похожее на правду: «Для того чтобы найти нужную информацию, может по­требоваться две-три минуты. Вы можете подождать?»

5*. «Нет».* Это слово, произнесенное в начале предложения, само по себе усложняет решение про­блемы. Тщательно обдумывайте каждую фразу, со­держащую несогласие с собеседником. Например, для отказа клиенту, требующему денежного возме­щения за некачественный товар, подходит объясне­ние типа: «Мы не в состоянии выплатить вам ком­пенсацию, но готовы заменить вашу покупку».

**3. Конфликт в деловом общение.**

Конфликт – это столкновение сторон, имеющих противоположные цели, интересы, взгляды; се­рьезные разногласия, острый спор, приводящий к борьбе.

Характерные особенности конфликтов

* Если возникает конфликтная ситуация, то каждый из участников думает, что он знает ее причину (обычно считают, что она кроется в другом человеке или в других людях).
* В противоположность распространенному убеждению сознательные попытки од­ного человека каким-то образом навредить другому встречаются крайне редко.
* Часто то, что конфликтующие стороны называют в качестве причины конфлик­та, является лишь поводом.
* Основная причина возникновения конфликта — стремление доказать собст­венную правоту.
* Причины конфликтов часто имеют истоки в отсутствии навыков эффективного делового общения, в частности в неумении слушать.
* Многие конфликты питаются (поддерживаются) верой в приоритет рациональ­ного мышления. Люди часто не понимают, что каждый человек интерпрети­рует реальность по-своему и что значение многих слов достаточно расплыв­чато. Мы часто говорим не то, что хотим сказать, и в словах собеседника слышим не то, что он хотел бы нам передать.
* Конфликты часто разрастаются.
* Конфликты часто ухудшают отношения между людьми.

Причины межличностных конфликтов

Выделяют две основные группы причин, вызывающих конфликты между людьми, — объективные и субъективные.

Объективные причины

* + Ошибки в организации работы (плохое распределение обязанностей, нечеткое определение должностных полномочий, несогласованность в работе).
  + Ошибки в управлении людьми (при распределении фонда заработной платы, злоупотребление служебным положением, грубость, хамство)
  + Осуществление изменений (неподготовленность изменений).

Субъективные причины

* + Личностные особенности (интеллектуальные различия между людьми, эмоциональные особенности людей, особенности характера).
  + Ситуационные факторы (усталость, перенапряжение, недовольство собой и окружающими)

Большинство людей воспринимает конфликт как негативное яв­ление, которого следует избегать любыми способами.

Конфликт может приводить к следующим негативным послед­ствиям:

* ухудшаются отношения между людьми;
* разрушается коллектив;
* снижается работоспособность людей и производительность труда;
* вовлекаются новые участники;
* возникают новые конфликты;
* падает престиж коллектива во внешней среде;
* подрывается авторитет руководителя.

Конфликт может выполнять ряд важных положительных функций:

* служит средством диагностики положения дел в организации;
* позволяет лучше понять людей;
* предотвращает застой, стимулирует продвижение вперед;
* выявляет противоречия, вскрывает недостатки;
* устанавливает соотношение сил между конфликтующими сторонами;
* позволяет внести коррективы в нежелательные действия дру­гих людей;
* может быть средством самоутверждения личности, повышения уровня самоуважения, уверенности в своих силах;
* может предотвращать более серьезные конфликты, выполняя функ­цию "предохранительного клапана", не давая перерастать возни­кающим проблемам в серьезные разрушительные конфликты;
* выносит на поверхность скрытые проблемы;
* мобилизует членов группы и увеличивает их энергию;
* помогает в разрешении назревшей проблемы;
* может положить конец непродуктивным отношениям между людьми.

Управление конфликтом

Первое, что необходимо уметь для успешного управления конфлик­том, — это вовремя распознать сигналы его возникновения.

Признаки, указывающие на наличие конфликтной ситуации:

* + восприятие другого человека как оппонента или противника;
* нежелание людей, вступающих во взаимодействие, пойти навстречу друг другу;
* отрицание собственной ответственности за происходящее, пе­рекладывание вины на другого человека или других людей;
* нежелание изменить свою точку зрения;
* ухудшение отношений;
* нарастание эмоциональной неприязни между сторонами один из наиболее существенных признаков возникновения кон­фликта.

Стратегии поведения в конфликтной ситуации

Традиционно выделяют пять стратегий поведения, которых склонны придерживаться участники конфликта. Эти стратегии представлены ниже в пространстве, образованном двумя векторами: ориентация на собственные интересы и ориентация на интересы других людей

Принуждение, стремление навязать собственное мнение, ре­шение выражается в прямом столкновении и использовании сило­вых методов разрешения конфликта. При стратегии принуждения руководитель использует власть, данную его положением, чтобы заставить других людей принять его решение. Руководитель может прекратить конфликт между подчи­ненными (с подчиненными), приказав им делать работу определен­ным образом. Такая стратегия подводит подчиненных к выводу, что руководителя не волнуют их точка зрения или их потребности (ну­жды). Навязывание может создать плохой морально-психологиче­ский климат среди подчиненных, ухудшить их отношение к работе и к руководителю и, хотя дает быстрый результат, в долгосрочной перспективе может быть помехой развитию хороших межличност­ных отношений с подчиненными.

Уступки — готовность пожертвовать собственными интересами ради сохранения хороших отношений; признание поражения ради сохранения нормальных отношений. Победа одной стороны, как правило, оборачивается поражением другой. "Ладно, схожу, только не шуми" или: "Пусть уж лучше смотрит свой футбол, чем потом весь вечер будет пилить. Обойдемся без картошки" — таковы обыч­ные реакции при данной стратегии.

Избегание — стремление избежать конфликта любой ценой, уход от борьбы, попытка представить ситуацию так, как будто кон­фликта нет, при этом не удовлетворяются ни собственные интересы, ни интересы другой стороны. Это ситуация, когда проигрывают все. Основным источ­ником избегания является страх ухудшения отноше­ний. Некоторые руководители используют избегание в качестве стратегии поведения при конфликте, ничего не делая для его разрешения или игнорируя его. Они не видят нужды ввязываться в конфронтацию с други­ми людьми. Не предпринимая ничего, они надеются, что конфликт исчезнет или разрешится сам собой. В любом случае они психоло­гически оберегают себя от конфликта.

Избегание может принимать ряд форм:

* преуменьшение важности проблемы ("Это пустяки, яйца вы­еденного не стоит");
* застревание на деталях;
* ссылки на недостаток времени;
* откладывание проблемы на потом;
* вежливые отговорки, маскирующие истинное отношение или нежелание заниматься данным делом;
* скрытый саботаж и т. д.

В некоторых случаях такая стратегия может быть оправданной. Иногда конфликт действительно затухает сам по себе, но страте­гия избегания может нести и определенный риск. Конфликт может разрастись, став более интенсивным, тогда разрешить его будет труднее. В любом случае уход от решения проблемы не снимает самой проблемы. Во многих случаях конфликтная ситуация не разрешается сама собой, без постороннего вмешательства, а, наоборот, обо­стряется, переходит в хроническую форму или разрастается. Как трудно лечить запу­щенную болезнь, так же трудно гасить и запущенные конфликты.

Компромисс — готовность пойти на уступки, если другая сторона тоже поступится чем-то. Отличный способ разрешить конфликт — заключить сделку. Она состоит из трех элементов:

I) то, что я хочу от вас, чтобы быть удовлетворенным нашими взаимоотношениями и/или для выполнения своей работы, — это...

2) то, что я хочу дать вам, чтобы вы были удовлетворены на­шими взаимоотношениями и/или чтобы вы выполнили свою ра­боту, — это...

3) как мы будем отслеживать п. 1) и 2)?

Конфликтующие стороны стремятся добиться поддержания тако­го баланса интересов сторон, который устраивал бы всех. Это пред­полагает готовность обеих сторон пойти на определенные взаимные уступки. Иногда хорошую помощь оказывает письменная фиксация потребностей, определяющих поведение сторон.

Сотрудничество — это стремление выработать решение, полно­стью удовлетворяющее интересы обеих сторон.

Если обе стороны достигают взаимно приемлемого согласия, то конфликт разрешается. Это ситуация "выигрыш — выигрыш". Хотя такая стратегия может потребовать много времени, однако решение, при котором выигрывают все, в долгосрочной перспективе является самым плодотворным. Решение, которое выгодно обеим сторонам, поднимает моральный дух, и обе стороны заинтересованы в его реализации.

Конструктивная стратегия поведения в конфликтной ситуации:

1. Признать, что другая сторона может иметь другое мнение, другие оценки, другие интересы.

2.Слушать, не перебивая.

3.Выяснить, в чем другая сторона видит причину конфликта.

4.Четко сформулировать предмет обсуждения.

5.Взять под контроль собственные эмоции.

6.Дать другой стороне необходимую информацию, т. е. информацию о том, в чем я вижу причину конфликта, как я понимаю позицию оппонента.

7. Постараться вскрыть за мнимыми причинами истинные.

8. Локализовать конфликт.

9. Выяснить, что вас разъединяет.

10.Установить общие точки зрения, цели.

11.Искать общие решения, устраивающие обе стороны.

Способы снятия напряжения, возникающего в конфликтной си­туации

* дать выговориться наиболее возбужденному участнику кон­фликта. Часто сама возможность высказать свою точку зрения, свои взгляды и мысли помогает успокоить разнервничавшегося человека и перевести обсуждение в более спокойное русло;
* сообщить, что вы понимаете эмоциональное состояние парт­нера. Выражение понимания, сочувствия способствует уста­новлению более тесного психологического контакта:
* выразить состояние и мысли оппонента своими словами. Это покажет вашему собеседнику, что вы слушаете его и старае­тесь понять. Такая позиция будет повышать его готовность к сотрудничеству;
* постараться найти то общее, что есть у вас с партнером (сход­ство интересов, единство целей, мнений и др.). Именно на эти общие моменты вы будете опираться в поисках выхода из кон­фликта;
* проявить интерес к проблемам партнера. Люди всегда помнят о своих интересах, но часто забывают, что у другой стороны могут быть другие интересы и проблемы.
* подчеркнуть значимость для вас проблем партнера, его мнения;
* избегать личных выпадов, т. е. замечаний относительно куль­турного ("А еще шляпу надел!"), интеллектуального уровня ("Ты сам-то соображаешь, что говоришь?"), особенностей харак­тера ("Ну ты зануда!"), национальной принадлежности и т. д.;
* избегать излишних оправданий. Оправдания ставят вас в сла­бую позицию. Ваш противник будет нападать, а нападение — заведомо более сильная позиция, чем защита. Кроме того, "оп­равдывается, значит, виноват!" — такое высказывание приходится слышать довольно часто;
* в случае собственной неправоты — немедленное ее признание; задавать партнеру вопросы, вместо того чтобы в чем-то его обвинять;
* в случае победы дать партнеру возможность сохранить лицо. Часто люди не соглашаются даже с очевидными истинами, чтобы "не ударить в грязь лицом", "не оказаться в дураках", не почувствовать себя слабым, глупым, "размазней" и т. п. Всегда помните, что ранить самоува­жение, самолюбие, чувство собствен­ного достоинства вашего противни­ка — это самая грубая ошибка, кото­рую вы можете допустить. Вы можете победить человека — и нажить врага на всю жизнь. Поэтому давайте воз­можность противнику "отступить кра­сиво" ("Я и сам раньше так думал", "Это вы меня натолкнули на эту мысль" и т. п.).

Навыки управления конфликтом

Управление конфликтом заключается в том, чтобы сделать его продуктивным, т. е. извлечь из него максимальную выгоду: минимизи­ровать негативные последствия и максимально использовать пози­тивные.

Для управления конфликтом необходимы следующие навыки:

• умение анализировать происходящее, вовремя замечать при­знаки возникновения или эскалации (разрастания) конфликта;

• умение выбрать подходящую стратегию поведения:

• способность, верно, оценивать эмоциональное состояние другого человека;

• умение слушать; Истинное слушание — это слушание без вынесения суждений, без замечаний, без желания рассказать свою историю. Такой слушатель хочет целиком и полностью по­нять говорящего и сочувствует ему. Разви­тие навыков слушания возможно лишь в том случае, если у слушающего есть реальный интерес понять и узнать другого человека. Неумение слушать — это наиболее значи­тельная и самая распространенная пробле­ма в общении. Неумение слушать уничтожает попытки разреше­ния конфликта.

• способность последовательно реализовывать намеченную стратегию поведения в конфликте;

• умение выражать несогласие (возражения).

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.**

Этику делового общения определяют как совокупность нравственных норм, правил и представлений, регулирующих поведение и отношения людей в процессе их производственной и социальной деятельности. Она опирается на общие нравственные нормы и является частью этики вообще. Важнейший принцип делового общения - соблюдение баланса интересов всех участников общения, достижение целей, стоящих перед данной организацией.

Деловое общение играет важную роль в различных видах профессиональной деятельности. Особую значимость оно приобретает для людей, занятых в управлении. Как показывают исследования в области менеджмента, на общение расходуется 80% рабочего времени руководителей всех уровней.

Любопытно в этом отношении высказывание Дж. Рокфеллера: «Умение общаться с людьми - это такой же покупаемый за деньги товар, как сахар или кофе. И я готов платить за это умение больше, чем за какой-либо товар в этом мире».

Деловое общение в сфере социального управления представляет собой довольно сложное явление. В нем тесно связаны и взаимообусловлены различные аспекты: организационные, нравственнее и этикетные. На характер административно-управленческой коммуникации оказыва­ет влияние как вертикальные, так и горизонтальные связи в процессе выполнения служебных обязанностей и организации межличностных отношений. Управленцу постоянно приходится общаться лицами, стоящими на разных ступенях иерархической лестницы, а также с коллегами, сотрудниками одного уровня.

Составной частью этики делового общения является про­ема морального выбора и социальной ответственности в управленческой деятельности.

**Список использованной литературы:**

1. Деловое общение: Модуль II: Учебно – практическое пособие – 2-е изд.- М.: Дело, 2006 – 96 с.
2. Деловой этикет для успешных людей \ М. Б.Кановская. – М.: АСТ; СПб.: Сова, 2005. – 189 с.
3. Имидж и этикет делового человека. – 2 – е изд. – М.: Дело, 2001. – 112 с.
4. Лебедева М. М. Вам предстоят переговоры. М., 1993.
5. Луганский К. Ф., Коновченко С. В. Этические основы деятельности государственных служащих. Ростов н/Д, 1996.
6. Мартин Д. Трудный разговор. Как справится с затруднительными ситуациями/ Пер. с анг. Минск, 1996.
7. Ниренберг Дж. Гений переговоров. Минск, 1997.
8. Романов А. А. Грамматика деловых бесед. Тверь, 1995.
9. Этика и культура управления: Учебно – практическое пособие. – Москва: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2004. – 384 с.

**Приложение.**

**Стиль переговоров**

Дать советы по проведению деловых переговоров в каж­дой конкретной стране практически невозможно. Однако для более четкой ориентации некоторые рекомендации предлагает протокольный отдел МИДа.

*Англия.* Для английской делегации характерно стремле­ние принять решение в ходе самих переговоров, после того как прояснится позиция противоположной стороны. Анг­личане гибко и охотно отвечают на инициативу партнера.

*Германия*. При встрече с делегацией из Германии нужно всегда помнить, что участники любых переговоров, в том числе делегации зарубежных стран, должны обладать таки­ми качествами, как точность, пунктуальность, опрятность.

Порядок для немцев — превыше всего. Поэтому все не­обходимое следует своевременно и аккуратно разложить на столе. Вопросы должны быть заранее подготовлены, напи­саны на специальной бумаге. Вступать с ними в перегово­ры, не решив для себя, как правильно сформулировать тот или иной вопрос, нецелесообразно. Немцы пристально сле­дят за четкой последовательностью и логикой в обсужде­нии всех вопросов.

*Китай.* Стиль переговоров с китайской делегацией спе­цифичен: проявляя гостеприимство, китайцы стремятся склонить партнера к принципам, благоприятным для их стороны. Они терпеливы, сдержанны, подчеркнуто, внима­тельны ко всем участникам переговоров (не только к руко­водителям), предпочитают проводить переговоры на своей

территории, любят использовать тактику косвенного дав­ления на партнера, т.е. через какую-то другую страну.

*Латинская Америка*. В странах Латинской Америки очень большое внимание уделяется личным контактам, особенно если кто-то из членов делегации был знаком с представителем данной страны. Делегация всегда выступа­ет единым фронтом. Тактика переговоров зависит от сло­жившихся обстоятельств. Во всем подчеркивается незави­симость страны, делегации, личности. В первую очередь учитывается и национальный интерес.

Представители стран Латинской Америки, как правило, не отличаются пунктуальностью, но к ним нужно проявить терпимость.

*Соединенные Штаты Америки*. В этой стране разрабо­тана особая теория ведения переговоров. Существует спе­циально созданная должность конфликтолога, который всегда присутствует во время переговоров, поэтому его ча­сто называют "переговорщиком" (даже в полицейских уча­стках есть такая должность). До переговоров он знакомит­ся с интересующей руководство фирмой, ставит своеобраз­ный диагноз, и только после этого назначается официаль­ная встреча двух сторон.

Для американской делегации характерно стремление оказывать прессинг, давление и идеологизировать перего­воры. Отмечается три подхода к переговорам: мягкий, же­сткий, принципиальный. Деловые переговоры делятся на стадии: анализ (сбор информации, анализ вариантов), пла­нирование и дискуссия, цель которой уяснить позицию партнера. Американцы отличаются прекрасным знанием конъюнктуры рынка, его фирменной структуры и положе­ния на нем контрагента.

*Франция.* Во время деловой встречи с французами нуж­но быть готовыми к тому, что они всегда стремятся поддер­жать репутацию своей фирмы, даже если вторая сторона зна­ет ее недостатки или ссылается на отдельные моменты, кото­рые эту сторону не устраивают.

Французы никогда не желают рисковать, переговоры ве­дут жестко. С ними следует проводить переговоры исклю­чительно корректно, сдержанно.

*Япония.* Никакое давление в переговорах с японцами неприемлемо. Но если они встречают ярко выраженную ус­тупку, то отвечают тем же. Необходимо чутко относиться к индивидуальности партнера, т.е. заранее узнать его потреб­ности, состояние фирмы. Как и немцы, японцы очень пун­ктуальны.

При встрече с ними нужно избегать физического конта­кта: рукопожатие нежелательно, достаточно поклониться (поклон головой у них — официальное приветствие). В за­висимости от ранга человека, которого приветствуют, по­клон может быть более глубоким (в пояс) или менее глубо­ким (кивок головой).

В Японии перед входом в помещение, где накрыты сто­лы для приема гостей, обувь снимают обязательно. Во вре­мя переговоров никогда нельзя произносить твердое "нет". Если вопрос не может быть решен положительно, лучше попросить вернуться к обсуждению данного вопроса позже или дать уклончивые ответы, но ни в коем случае не произ­носить категорическое "нет".

Во время знакомства визитные карточки подают обеими руками.

Японцы никогда не допускают женщин к бизнесу. Уча­стие женщин с нашей стороны они воспринимают прохлад­но, с недоверием.

Дарить цветы японской делегации не рекомендуется: без знания специфики страны и вкуса гостей составить букет очень сложно. Нельзя распаковывать сувениры, которые японцы дарят гостям. Предназначенные японской стороне подарки не должны быть дорогими. В Японии не принято давать чаевые.

Уже при первой встрече деловых людей у нас в стране или за рубежом возникают симпатия или антипатия. Выз­ванные первым впечатлением отрицательные эмоции мо­гут послужить даже причиной срыва переговоров. Ради до­стижения наибольшей результативности встречи следует подавлять в себе любые эмоции (отрицательные и положи­тельные). Необходимо сосредоточиться на интересе, а не на позициях.

Положительного результата можно добиться только то­гда, когда стороны четко представляют вопросы, которые они должны решить во время переговоров, когда знают за­ранее, что можно предложить партнерам и что получить от них. Полезно использовать законы риторики и публичного выступления.

Никогда не вести переговоры по бумажке. В нее можно заглядывать лишь для того, чтобы соблюсти очередность намеченных к рассмотрению вопросов — и только.

Следует неукоснительно соблюдать правила дискуссии: не только самому говорить, но и уметь слушать собеседни­ка, смотреть ему в глаза, держать паузу. Но не все деловые люди используют эти рекомендации.

Отдельным молодым бизнесменам присущи одни и те же недостатки:

* слабое знание иностранных языков;
* значительная скованность во время переговоров;
* недостаток знаний собственной географии, собствен­ной истории и ее взаимосвязи с мировой историей;
* низкий уровень культуры;
* отсутствие культуры дискуссий, незнание основ рито­рики;
* неумение воспринимать проблему глазами партнера; подмена на переговорах объективной информации субъективными взглядами.

Устранив эти недостатки, можно многого добиться в бизнесе.