ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

Государственное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

«Сибирский государственный аэрокосмический университет

имени академика М.Ф. Решетнева»

Реферат

по курсу «Этика бизнеса»

Деловая беседа как форма делового общения

Красноярск 2010

Оглавление

[Введение 3](#_Toc261744022)

[Глава 1. Деловое общение, его виды и формы. 3](#_Toc261744023)

[Глава 2. Деловые переговоры. 3](#_Toc261744024)

[Глава 3. Виды переговоров. 3](#_Toc261744025)

[Глава 4. Деловые совещания 3](#_Toc261744026)

[Заключение 3](#_Toc261744027)

[Список литературы: 3](#_Toc261744028)

#  Введение

 Искусство общения, знание психологических особенностей и применение психологических методов крайне необходимы специалистам, работа которых предполагает постоянные контакты типа "человек-человек" - политикам, бизнесменам, менеджерам и многим другим. Таким образом, умение строить отношения с людьми, находить подход к ним, расположить их к себе нужно каждому. Это умение лежит в основе жизненного и профессионального успеха. Необаятельный, угрюмый человек будет испытывать затруднения в общении с коллегами, ему сложно будет устанавливать контакты с деловыми партнерами, добиваться успехов на переговорах. Залог успеха любых начинаний делового человека, какую бы задачу он ни решал, - создание климата делового сотрудничества, доверия и уважения.

 Общение с людьми - это наука и искусство. Здесь важны и природные способности, и образование. Именно поэтому тот, кто хочет достичь успеха во взаимодействии с другими людьми, должен учиться этому. В зарубежных странах учебных заведениях проблеме общения уделяется огромное внимание. В обучающие программы обязательно включаются этика и психология делового общения, большим успехом пользуются социально-психологические тренинги по общению, издаются многочисленные пособия, способствующие освоению и применению психологических приемов делового общения.

 В нашей стране пока еще только начинают уделять проблеме делового общения должное внимание.

#  Глава 1. Деловое общение, его виды и формы.

 Деловое общение — это процесс взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом, предполагающим достижение определенного результата, решение конкретной проблемы или реализацию определенной цели.

 Деловое общение можно условно разделить на прямое (непосредственный контакт) и косвенное (когда между партнерами существует пространственно-временная дистанция).

 Прямое деловое общение обладает большей результативностью, силой эмоционального воздействия и внушения, чем косвенное, в нем непосредственно действуют социально-психологические механизмы.

 В целом деловое общение отличается от обыденного (неформального) тем, что в его процессе ставятся цель и конкретные задачи, которые требуют своего решения. В деловом общении мы не можем прекратить взаимодействие с партнером (по крайней мере, без потерь для обеих сторон). В обычном дружеском общении чаще всего не ставятся конкретные задачи, не преследуются определенные цели. Такое общение можно прекратить (по желанию участников) в любой момент.

 Деловое общение реализуется в различных формах:

* деловая беседа;
* деловые переговоры;
* деловые совещания.

 Деловая беседа как основная форма делового общения.

 Практика деловых отношений показывает, что в решении проблем, связанных с межличностным контактом, многое зависит от того, как партнеры (собеседники) умеют налаживать контакт друг с другом. При всем многообразии форм делового общения деловая беседа является наиболее распространенной и чаще всего применяемой.

 Понятие "деловая беседа" весьма широко и достаточно неопределенно: это и просто деловой разговор заинтересованных лиц, и устный контакт между партнерами, связанными деловыми отношениями.

 Под деловой беседой понимают речевое общение между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия от своих организаций и фирм для установления деловых отношений, разрешения деловых проблем или выработки конструктивного подхода к их решению.

 Деловая беседа является наиболее благоприятной, зачастую единственной возможностью убедить собеседника в обоснованности вашей позиции с тем, чтобы он согласился и поддержал ее. Таким образом, одна из главных задач деловой беседы — убедить партнера принять конкретные предложения.

 Деловая беседа выполняет ряд важнейших функций. К их числу относятся:

* взаимное общение работников из одной деловой сферы;
* совместный поиск, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей и замыслов;
* контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий;
* поддержание деловых контактов;
* стимулирование деловой активности.

Основными этапами деловой беседы являются:

* начало беседы;
* информирование партнеров;
* аргументирование выдвигаемых положений;
* принятие решения;
* завершение беседы.

 Максимальную трудность представляет для собеседников начало беседы. Партнеры очень хорошо знают суть предмета, цель, которую они преследуют в данном общении, четко представляют результаты, которые они хотят получить. Но практически всегда появляется "внутренний тормоз", когда речь идет о начале беседы. Как начинать? С чего начинать? Какие фразы более всего подходят? Некоторые партнеры допускают ошибку, игнорируя этот этап, переходят сразу к сути проблемы. В любом случае на этом этапе беседы нужно выработать правильное и корректное отношение к собеседнику. Ведь начало беседы — это своеобразный мостик между нами и собеседником.

 На первой фазе беседы ставятся следующие задачи:

1. установить контакт с собеседником;
2. создать благоприятную атмосферу для беседы;
3. привлечь внимание к теме разговора;
4. пробудить интерес собеседника.

 Как ни странно, многие беседы заканчиваются, так и не успев начаться, особенно если собеседники находятся на разных социальных уровнях (по положению, образованию и т.д.). Причина заключается в том, что первые фразы беседы оказываются слишком незначительными. Следует иметь в виду, что именно несколько первых предложений часто решающим образом воздействуют на собеседника, т.е. на его решение выслушать нас или нет.

 Собеседники обычно более внимательно слушают именно начало разговора — часто из любопытства или ожидания чего-то нового. Именно первые два-три предложения создают внутреннее отношение собеседника к нам и к беседе, по первым фразам у собеседника складывается впечатление о нас.

 Ниже приведены несколько типичных примеров так называемого самоубийственного начала беседы.

 Так, следует всегда избегать извинений, проявления признаков неуверенности. Негативные примеры: "Извините, если я помешал...", "Я бы хотел еще раз услышать...", "Пожалуйста, если у вас есть время меня выслушать... ".

 Нужно избегать любых проявлений неуважения и пренебрежения к собеседнику, о которых говорят следующие фразы: "Давайте с вами быстренько рассмотрим... ", "Я как раз случайно проходил мимо и заскочил к вам...", "А у меня на этот счет другое мнение...".

 Не следует своими первыми вопросами вынуждать собеседника подыскивать контраргументы и занимать оборонительную позицию. Хотя это логичная и совершенно нормальная реакция, в то же время с точки зрения психологии это промах.

 Существует множество способов начать беседу, но практика выработала ряд "правильных дебютов". Вот некоторые из них.[[1]](#footnote-1)

 1. Метод снятия напряженности позволяет установить тесный контакт с собеседником. Достаточно сказать несколько теплых слов — и вы этого легко добьетесь. Нужно только задаться вопросом: как бы хотели чувствовать себя в вашем обществе собеседники? Шутка, которая вызовет улыбку или смех присутствующих, также во многом способствует разрядке первоначальной напряженности и созданию дружеской обстановки для беседы.

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

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

 Конечно, трудностей в начале беседы не избежать.

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

 Это может оказать позитивное, нейтральное или даже негативное воздействие на ход беседы. Особенно опасно, если случайное впечатление подкрепится схематичным мышлением. Таким образом возникают предубеждения и предрассудки. В таких случаях нужно действовать осмотрительно, не торопясь.

# Глава 2. Деловые переговоры.

Переговоры — это средство, взаимосвязь между людьми, предназначены для достижения соглашения, когда обе стороны имеют совпадающие либо противоположные интересы.

 Переговоры предназначены в основном для того, чтобы с помощью взаимного обмена мнениями (в форме различных предложений по решению поставленной на обсуждение проблемы) получить отвечающее интересам обеих сторон соглашение и достичь результатов, которые бы устроили всех его участников. Переговоры — это менеджмент в действии. Они состоят из выступлений и ответных выступлений, вопросов и ответов, возражений и доказательств. Переговоры могут протекать легко или напряженно, партнеры могут договориться между собой без труда, или с большим трудом, или вообще не прийти к, согласию. Поэтому для каждых переговоров необходимо разрабатывать и применять специальную тактику и технику их ведения.

 В связи с разнообразием переговоров невозможно предложить их точную модель. Обобщенная схема их проведения имеет следующий вид:

1. Подготовка переговоров
2. Проведение переговоров
3. Завершение переговоров

Подготовка деловых переговоров.

Успех переговоров всецело зависит от того, насколько хорошо вы к ним подготовились. До начала переговоров необходимо иметь разработанную их модель, четко представлять себе предмет переговоров и обсуждаемую проблему. Инициатива на переговорах будет у того, кто лучше знает и понимает проблему;

* обязательно составить примерную программу, сценарий хода переговоров. В зависимости от трудности переговоров может быть несколько проектов;
* наметить моменты своей неуступчивости, а также проблемы, где можно, уступить, если неожиданно возникает тупик в переговорах;
* определить для себя верхний и нижний уровни компромиссов по вопросам, которые, на ваш взгляд, вызовут наиболее жаркую дискуссию.

 Реализация данной модели возможна в том случае, если в процессе подготовки переговоров будут изучены следующие вопросы:

1. цель переговоров;
2. партнер по переговорам;
3. предмет переговоров;
4. ситуация и условия переговоров;
5. присутствующие, на переговорах;
6. организация переговоров.

 Проведение переговоров. В практике менеджмента при проведении деловых переговоров используются следующие основные методы:

* Вариационный метод
* Метод интеграции
* Метод уравновешивания
* Компромиссный метод

**Вариационный Метод.** При подготовке к сложным переговорам (например, если уже заранее можно предвидеть негативную реакцию противной стороны), выясните следующие вопросы:

1. В чем заключается идеальное (независимое от условия реализации) решение поставленной проблемы в комплексе?
2. От каких аспектов идеального решения (с учетом всей проблемы в комплексе, партнера и его предположительной реакции) можно отказаться?
3. В чем следует видеть оптимальное (высокая степень вероятности реализации) решение проблемы при дифференцированном подходе к ожидаемым последствиям, трудностям, помехам?
4. Какие аргументы необходимы для того, чтобы должным образом отреагировать, на ожидаемое предположение партнера, обусловленное несовпадением интересов и их односторонним осуществлением (сужение или соответственно расширение предложения при обеспечении взаимной выгоды, новые аспекты материального, финансового, юридического характера и т.д.)?
5. Какое вынужденное решение можно принять на переговорах на ограниченный срок?

 **Метод интеграции.** Предназначен для того, чтобы убедить партнера в необходимости оценивать проблематику переговоров с учетом общественных взаимосвязей и вытекающих отсюда потребностей развития-кооперации. Применение этого метода, конечно же, не гарантирует достижения соглашения в деталях, пользоваться им следует в тех случаях, когда, например, партнер игнорирует общественные взаимосвязи и подходит к осуществлению своих интересов с узковедомственных позиций.

 Пытаясь добиться того, чтобы партнер осознал необходимость интеграции, не упускайте, однако, из виду его законные интересы. Поэтому избегайте нравоучительных призывов, оторванных от интересов партнера и не связанных с конкретным предметом обсуждения. Наоборот, изложите партнеру свою позицию и подчеркните, каких действий в рамках совместной ответственности за результаты переговоров Вы от него ожидаете.

 **Метод уравновешивания.** При использовании этого метода учитывайте приведенные ниже рекомендации.

 Определите, какие доказательства и аргументы (факты, результаты расчетов, статистические данные, цифры и т.д.) целесообразно использовать, чтобы побудить партнера принять Ваше предложение.

 Вы должны на некоторое время мысленно встать на место партнера, т.е. посмотреть на вещи его глазами.

 Рассмотрите комплекс проблем с точки зрения ожидаемых от партнера аргументов "за" и доведите до сознания собеседника связанные, с этим преимущества.

 Обдумайте также возможные контраргументы партнера, соответственно "настройтесь" на них и приготовьтесь использовать их в процессе аргументации.

 Бессмысленно пытаться игнорировать выдвинутые на переговорах контраргументы партнера: последний ждет от вас реакции на свои возражения, оговорки, опасения и т.д. Прежде чем перейти к этому, выясните, что послужило причиной такого поведения партнера (не совсем правильное понимание Ваших высказываний, недостаточная компетентность, нежелание рисковать, желание потянуть время и т.д.).

 **Компромиссный метод.** Участники переговоров должны обнаруживать готовность к компромиссам: в случае несовпадений интересов партнера следует добиваться соглашения поэтапно.

 При компромиссном решении согласие достигается за счет того, что партнеры после неудавшейся попытки договориться между собой с учетом новых соображений частично отходят от своих требований (от чего-то отказываются, выдвигают новые предложения).

 Чтобы приблизиться к позиций партнера, необходимо мысленно предвосхитить

возможные последствия компромиссного решения для осуществления собственных интересов (прогноз степени риска) и критически оценить допустимые пределы уступки.

 Соглашение на основе компромиссов заключается в тех случаях, когда необходимо достичь общей цели переговоров, когда их срыв будет иметь для партнеров неблагоприятные последствия.

 Приведенные методы ведения переговоров носят общий характер. Существует ряд приемов, способов и принципов, детализирующих и конкретизирующих их применение.

 Завершение переговоров. Если ход переговоров был позитивным, то на завершающей их стадии необходимо резюмировать, кратко повторить основные положения, которые затрагивались в процессе переговоров, и, что особенно важно, характеристику тех положительных моментов, по которым достигнуто согласие сторон. Это позволит добиться уверенности в том, что все участники переговоров отчетливо представляют суть основных положений будущего соглашения, у всех складывается убеждение в том, что в ходе переговоров достигнут определенный прогресс. Целесообразно, также основываясь на позитивных результатах переговоров, обсудить перспективу новых встреч.

 При негативном исходе переговоров необходимо сохранить субъективный контакт с партнером по переговорам. В данном случае, акцентируется внимание не. на предмете переговоров, а на личностных аспектах, позволяющих соопределение обоснованности предложений, связанных с продолжением переговоров, а на личностных аспектах, позволяющих сохранить деловые контакты в будущем; Т.е. следует отказаться от подведения итогов по тем разделам, где не было достигнуто позитивных результатов.

 Желательно найти такую тему, которая представит интерес для обеих сторон, разрядит ситуацию и поможет созданию дружеской, непринужденной атмосферы прощания.[[2]](#footnote-2)

# Глава 3. Виды переговоров.

В жизни любой организации или предприятия виды делового общения занимают важное место. Обмен информацией, выдвижение и разработка рабочих идей, контроль и координация деятельности сотрудников, подведение итогов и оценка достигнутого - вот лишь некоторые стороны деятельности организации, которые связаны с проведением совещаний и деловых бесед разного рода. Деловые беседы, деловые совещания и телефонные разговоры можно рассматривать как самостоятельные виды деловой коммуникации. Они отличаются друг от друга целями, ради которых проводятся, формой контакта и числом участников, что предопределяет социально-психологические особенности их организации и проведения.

В зависимости от особенностей коммуникации договаривающихся сторон переговоры можно разделить на несколько разновидностей:

* Личная встреча;
* Переговоры через посредников;
* Переговоры по телефону;
* Письменные переговоры;
* Многоступенчатые или сложные переговоры.

 Такое деление возникло не случайно, поскольку от вида коммуникации зачастую зависит возможность донести до собеседника важную информацию и в результате достичь согласия.

 Переговоры при личной встрече. Без каких бы то ни было комментариев ясно, что наиболее эффективным методом ведения переговоров является личная встреча договаривающихся сторон, однако, не во всех случаях личная встреча возможна, а также отвечает целям и задачам договаривающихся сторон.

 Иногда участники переговоров находятся в разных городах и даже на различных континентах, поэтому приходится прибегать к помощи телефона, факса, почты (обычной и электронной). Если предмет переговоров представляет собой коммерческую или другую тайну, используют шифрованные каналы связи или же курьерскую доставку почты.

 Переговоры через посредников. Бывают ситуации, когда принципиальные разногласия или другие причины не позволяют сторонам встретиться, что требует участия посредника, которому доверяют обе стороны. Иногда участие такого посредника обязательно, поскольку обсуждаемые вопросы могут находиться вне пределов компетенции одной из сторон, тогда посредник фактически выступает представителем (поверенным) этой стороны — как, например, адвокат.

 Многоступенчатые или сложные переговоры — это особая разновидность переговоров, необходимость в которых возникает, если требуется многоступенчатое согласование позиций сторон. Строго говоря, практически любые переговоры можно представить в виде многоступенчатой системы.[[3]](#footnote-3)

 Например, сначала потребуется вести переговоры с секретарем, чтобы получить доступ к нужному вам человеку, затем согласовать с ним лично время и место встречи, после которой может понадобиться консультация экспертов или юриста, затем заключительная встреча, включающая в себя окончательную договоренность и подписание соответствующих документов.

 Однако во многих случаях все же лучше упростить схему и говорить о многоступенчатых переговорах только в случае протяженных во времени переговоров с большим количеством участников и промежуточных этапов.

 Нетрудно догадаться, что в зависимости от того, какую разновидность переговоров вам предстоит вести, будет различаться и подготовка, и техника их проведения. Считается, что переговоры при личной встрече наиболее эффективны. Однако, именно этот вид переговоров наиболее сложен с психологической и технической точки зрения, поэтому подготовка к личным переговорам должна быть наиболее тщательной. Не следует забывать, что ваш оппонент также готовится к будущим переговорам, а возможность применения к вам психологических техник и приемов требует постоянного сосредоточенного внимания.

 Телефонные переговоры. Возможность в считанные секунды связаться с нужным вам человеком и обсудить все необходимые вопросы лично делает телефон важным инструментом переговоров. Для некоторых видов профессиональной деятельности ведение телефонных переговоров — едва ли не основное занятие (к таким можно отнести секретарей, менеджеров по продажам, менеджеров по рекламе и др.). Казалось бы, что может быть проще — снять трубку, набрать номер и за несколько минут решить все проблемы! Однако, не все так просто.

 Переговоры по телефону не могут заменить переговоров с глазу на глаз, так как значительно снижают эффективность общения и затрудняют его.

 Почему? Прежде всего, они ограничивают контакт между собеседниками, в результате чего вы лишаетесь важного компонента общения — возможности получать невербальную информацию. Согласитесь, невербальная информация (передающаяся обычно с помощью жестов, взгляда, выражения лица, изменения позы и др.) представляет большую ценность для человека, ведущего переговоры. Отсутствие такой информации в известной степени лишает вас возможности контролировать ход беседы. Для примера, существует такое понятие, как «маска игрока» — профессиональный игрок в покер стремится не выдавать свои эмоции, чтобы не дать противнику угадать расклад, поэтому его лицо напоминает неподвижную маску. Примерно в такой же ситуаци оказывается человек, ведущий переговоры по телефону. Однако, некоторые свои физиологические реакции не может скрыть даже профессиональный игрок высокого класса: например, расширение зрачков вследствие возбуждения (когда приходит удачная карта). Беседуя же по телефону вы зачастую находитесь в неведении относительно того, как же собеседник реагирует на ваши слова.

 Нужно всегда помнить, что одной из основных проблем в телефонных переговорах является идентификация собеседника, поэтому никогда нет гарантии, что по другую сторону именно тот человек, которого вы ожидаете услышать.

 Кроме того, бывает невозможно определить, в каком он состоянии и насколько может отвечать за свои слова и поступки. Поэтому важные переговоры все же следует проводить исключительно путем личной встречи. Таким образом, прежде чем снять трубку телефона, задумайтесь, насколько оправданным является выбор именно этого средства комуникации.

 Нельзя также забывать, что телефон не может предоставить и другую важную возможность — закончить переговоры подписанием соответствующих документов (без чего некоторые соглашения не могут приобрести силу). Поэтому, как правило, телефонные переговоры используют либо для заключения предварительных соглашений, либо в случаях, когда достаточно устной договоренности.

 Тем не менее, если ситуация допускает, переговоры по телефону открывают для вас широкие возможности управлять ситуацией по своему усмотрению.

 Во-первых, в переговорах по телефону легче застать оппонента врасплох и воспользоваться ситуацией, которая не позволит ему использовать свои преимущества.

 Во-вторых, в ходе телефонных переговоров вы можете свободно пользоваться справочной информацией и привлекать консультантов, то есть, занять более выгодную позицию.

 И в-третьих, телефонные переговоры нетрудно записать на диктофон, что позволит вам при необходимости доказательно напомнить оппоненту о некоторых его словах или обещаниях.

 К телефонным переговорам (в особенности, если это важные переговоры) нужно готовиться так же тщательно, как и к переговорам при личной встрече, и один из наиболее важных аспектов такой подготовки — психологический. Часто бывает так: снимешь трубку, наберешь номер, и все заранее заготовленные фразы куда-то пропадают из головы. В этом случае лучше всего заранее написать основные тезисы предстоящей беседы на листочке и держать его перед глазами.

 Письменные переговоры. При всех очевидных преимуществах телефонных переговоров, этот вид общения, как мы смогли увидеть, все же не идеален, поэтому некоторые предпочитают деловому общению по телефону переписку — с помощью традиционных носителей, или электронной почты.

 Разговаривая по телефону второпях можно забыть что-либо важное. Кроме того, вашим партнерам гораздо удобнее иметь перед своими глазами письмо, а не держать постоянно в голове содержание многих телефонных разговоров.[[4]](#footnote-4)

 Если ваш рабочий график напряжен и предстоит много контактов, то переписка предоставляет прежде всего очень важную возможность контролировать и планировать свое время. Ну и самое главное — письмо, это документ, который во многих случаях имеет юридическую силу. Если вам нужно наверняка получить ответ, постарайтесь, чтобы письмо было зарегистрировано в канцелярии учреждения и получило входящий номер. Наиболее эффективно это работает в государственных учреждениях, сотрудники которых свято блюдут правила.

 Принципы деятельности любой социальной организации (фирмы, учреждения) оказывают существенное воздействие на поведение входящих в нее индивидов. Отметим следующие особенности организационного поведения:

 1. Достаточно жесткая регламентация целей и мотивов общения, способов осуществления контактов между сотрудниками: за каждым работником в организации нормативно закрепляется стандарт поведения в виде устойчивой структуры формальных прав и обязанностей, которому он должен следовать. Поэтому психологически деловое общение оказывается в значительной степени формализованным, отстраненным, "холодным".

 Соответственно в отношении речевого поведения ожидается, что обмен сведениями между сотрудниками носит не личный характер и подчинен совместному решению служебной задачи.

 2. Иерархичность построения организации: между подразделениями и сотрудниками закрепляются отношения подчинения, зависимости, неравенства. Следствием действия этого принципа для речевой коммуникации оказывается: во-первых, активное использование вербальных средств демонстрации социального статуса участниками делового общения, во-вторых, проблема передачи информации по звеньям иерархической пирамиды и соответственно эффективности обратной связи.

 Признано, что эффективность распространения деловой информации "по горизонтали" (т.е. между отделами, подразделениями или сотрудниками одного уровня), как правило, очень высока. Люди, работающие на одном и том же уровне, понимают друг друга "с полуслова", им не требуется детальное и подробное объяснение сути задачи,

 Эффективность вертикальной коммуникации (т.е. вверх и вниз по иерархическим уровням) значительно ниже. Это объясняется тем, что на пути прохождения информации от источника (говорящего) к адресату в любом иерархически организованном управлении присутствуют звенья-посредники. Посредниками могут становиться линейные руководители, секретари, ассистенты, канцелярские работники и др. Устные сообщения при передаче с одного уровня на другой (как вниз, так и вверх) могут быть сокращены, отредактированы, искажены прежде, чем они дойдут до получателя (эффект "испорченного телефона").

 Другая причина, вызывающая низкую эффективность вертикальной коммуникации, связана с убеждением, что подчиненным вовсе не обязательно знать о положении дел на предприятии в целом, они должны выполнять поставленные: перед ними задачи, исполнять принятые решения и не задавать лишних вопросов. Однако, как установлено психологией восприятия, человек будет действовать осмысленно, если он знает не только выполняемую им конкретную операцию, но и видит более широкий контекст, в который она вписана

 Стремление учесть эти особенности служебно-деловой коммуникации проявляется, с одной стороны, в требовании письменной фиксации распоряжений, решений, приказов, а с другой - в признании деловых бесед важнейшим средством повышения эффективности обратной связи в организации.

 3. Необходимость в особых усилиях по стимулированию труда, что объясняется объективной противоречивостью поведения и самоощущения человека в организации.

 Природа человека несовместима с жесткой иерархической структурой и формализацией организационных процессов, поэтому необходимы управленческие действия, направленные на удовлетворение психологических и эмоциональных потребностей работников, поддержание их интереса к выполняемой работе, создания эффекта причастности к принимаемым решениям.

 Наряду с такими способами мотивации труда персонала, как различные виды морального и материального поощрения, продвижение по службе, повышение квалификации за счет организации и др., огромное мотивационное воздействие могут оказывать беседы руководителя с подчиненными, если ему удается связать свое сообщение с их потребностями. Форма постановки задач, ответы руководителя на вопросы, критические оценки могут либо помогать сотрудникам ориентироваться в своей деятельности, побуждать их работать успешнее и прибыльнее, либо препятствовать этому.

 "В процессе делового общения его участники обмениваются информацией, которая передается в форме управленческих решений, замыслов, идей, отчетов, докладов, сообщений и т.д. Не менее важен обмен интересами, настроениями, чувствами. В этом случае деловое общение предстает как коммуникативный процесс, т.е. как обмен информацией, значимой для участников общения.

 Перечисленные выше особенности служебно-делового общения во многом объясняют характер требований к речевой коммуникации в деловой среде. Эти требования могут быть сформулированы следующим образом:

 - Четко определяйте цели своего сообщения.

 - Делайте сообщение понятным и доступным для восприятия разными группами работников: находите конкретные иллюстрации общих понятий, развивайте общую идею, используя яркие примеры.

 - Делайте сообщения по возможности краткими и сжатыми, отказывайтесь от излишней информации, привлекайте внимание сотрудников лишь к тем проблемам, которые касаются их конкретно.

 - В разговоре с сотрудниками следуйте правилам активного слушания, демонстрируйте им сигналы вашего понимания и готовности к совместным действиям.

 Таким образом, приведенные правила в равной мере должны соблюдаться как в разговоре между двумя деловыми собеседниками, так и при групповом общении. В то же время их использование и конкретное проявление в деловой беседе и на деловом совещании имеет свои особенности.

#  Глава 4. Деловые совещания

 Деловое совещание - один из самых ответственных видов деятельности руководителя и важный фактор, влияющий на организацию режима работы всего коллектива. Потребность проведения совещаний очевидна. Они необходимы для ускорения процесса принятия решений и повышения их обоснованности, для эффективного обмена мнениями и опытом, для более быстрого доведения конкретных задач до исполнителя, но самое главное, для эмоционального воздействия на участников совещания и, как следствие, на весь коллектив.

 Одна из основных задач ведущего делового совещания - привлечь как можно больше фактов, чтобы более полно оценить сложность обсуждаемой проблемы, а также вовлечь присутствующих в процесс решения проблемы. Конечно, у ведущего должна быть своя точка зрения на сложившуюся ситуацию, но необходимо знать и точку зрения других, чтобы понять, правы они или нет в своем понимании проблемы.

 В процессе проведения делового совещания очень важно контролировать его ход. Для этого руководителю следует:

* + - 1. Оставаться на нейтральных позициях. Это положительно воздействует на эмоциональное состояние присутствующих.
			2. Постоянно поддерживать разговор.
			3. Немедленно принимать меры в случае возникновения эмоционального напряжения.
			4. Выслушивать мнения всех оппонентов.
			5. Нетерпимо относиться к экскурсам в прошлое и к отклонениям от темы.
			6. При необходимости уточнять сообщения отдельных участников: «Что именно вы имеете в виду?».
			7. Чаще подводить промежуточные итоги, для того чтобы продемонстрировать участникам, что они уже близки к цели.

 Прежде всего, каждый руководитель до проведения совещания должен определить основные цели, которые он собирается достичь с помощью этого метода работы. Совещания могут проводиться для решения производственных задач, обучения и воспитания подчиненных, видимости интенсивной работы (о чем могут свидетельствовать частые совещания), проявления руководителем собственных качеств (организованности, коммуникабельности, целеустремленности и т.д.). Четкая постановка цели наполовину гарантирует успех совещания.[[5]](#footnote-5)

 Во-вторых, руководитель должен определить вид совещания, которое он планирует проводить. Это может быть информационное или инструктивное, оперативное, проблемное совещание.

 Информационное или инструктивное совещание служит для передачи служебной информации. Их целесообразно использовать в случае отсутствия времени для письменных распоряжений или при желании руководителя эмоционально воздействовать на подчиненных.

 Целью оперативных совещаний является получение руководством информации о текущем состоянии дел, принятие оперативных решений и контроль их использования.

 Проблемные совещания - это совещания, направленные на поиск оптимальных решений, вынесение на обсуждение хозяйственных проблем, рассмотрение перспективных вопросов развития, обсуждение инновационных проектов.

 Ведущий совещания обычно выбирает один из двух основных стилей его ведения: дипломатический или авторитарный.

 Дипломатический стиль предполагает учет мнений всех участников совещания, а также то, как различные идеи согласуются между собой. При этом неизбежны компромиссы.

 При авторитарном стиле руководства некоторые участники стремятся «протащить» свои проекты, действуют напористо. При таком ведении совещания руководитель уверенно держит бразды правления, подает множество предложений, сообщает новую информацию, формирует свое мнение категорично, не допуская возражений.

 Авторитарное ведение совещание допустимо, если по каким-либо причинам нельзя обратиться к помощи партнеров. Это возможно в том случае, если необходимо как можно быстрее принять решение.

# Заключение

Итак, чтобы ваша беседа была результативной независимо от того, с кем вы разговариваете необходимо: во-первых понравиться собеседнику, для этого установлены основные правила которые способствуют достижению данной цели:

Искренне интересуйтесь другими людьми.

Улыбнитесь.

Помните, что имя человека – это самый сладостный для него звук на любом языке.

Будьте хорошим слушателем. Поощряйте других говорить о самих себе.

Говорите о том, что интересует вашего собеседника.

Внушайте собеседнику сознание его значительности и делайте это искренне.[[6]](#footnote-6)

Во-вторых – уметь управлять процессом общения. Для этого существуют свои правила, соблюдение которых позволяет воздействовать на людей, не оскорбляя их и не вызывая у них чувства обиды:

Начинайте с похвалы и искреннего признания достоинств собеседника.

Указывайте на ошибки других не прямо, а косвенно.

Сначала поговорите о собственных ошибках, а затем уже критикуйте своего собеседника.

Задавайте собеседнику вопросы вместо того, чтобы ему что-то приказывать.

Давайте людям возможность спасти свой престиж.

Выражайте людям одобрение по поводу малейшей их удачи и отмечайте их успех. Будьте чистосердечны в своей оценке и щедры на похвалу.

Создавайте людям хорошую репутацию, которую они будут стараться оправдать.

Прибегайте к поощрению. Создавайте впечатление, что ошибка, которую вы хотите видеть исправленной, легко исправима; делайте так, чтобы то, на что вы побуждаете людей, казалось им нетрудным.

Добивайтесь, чтобы люди были рады сделать, то что вы предлагаете.

А.Д. Карнеги

В-третьих, выбрав цель вашей беседы, старайтесь склонить людей к вашей точке зрения мягко без давления и не навязывая вою идеологию. Если человек считает вашу точку зрения – своей, он стремиться к достижению вашей цели – как к своей. Для этого надо знать, что:

1. единственный способ одержать верх в споре – это уклониться от него;
2. проявляйте уважение к мнению вашего собеседника. Никогда не говорите человеку, что он не прав;
3. если вы не правы, признайте это быстро и решительно;
4. с самого начала придерживайтесь дружелюбного тона;
5. заставьте собеседника сразу же ответить вам «да»;
6. пусть большую часть времени говорит ваш собеседник;
7. пусть ваш собеседник считает, что данная мысль принадлежит ему;
8. искренне старайтесь смотреть на вещи с точки зрения вашего собеседника;
9. относитесь сочувственно к мыслям и желаниям других;
10. взывайте к более благородным мотивам;
11. драматизируйте свои идеи, подавайте их эффектно;
12. бросайте вызов, задевайте за живое;

Можно ко всему добавить еще следующее:

Кто хочет успешно дискутировать, должен попытаться как можно больше узнать о своем собеседнике.

А.Д. Карнеги

Великие умы древности знали цену этики общения и придерживались ее дабы достичь наиболее эффективных результатов, так Ф. Честерфильд (1694- 1733) говорил: «Никогда не доказывайте своего мнения громко и с жаром, даже если в душе ты убежден в своей правоте, - выскажи его скромно и спокойно, ибо это единственный способ убедить».[[7]](#footnote-7)

#  Список литературы:

1. Бороздина Г.В. Психология делового общения. Москва, 1999.
2. Браим И.Н. Этика делового общения. Минск, 1994.
3. Кузнецов И.Н. Технология делового общения. Минск, 1999.
4. Лисенкова Л.Ф. Психология и этика делового общения. Москва, 1998.
5. Фомин Ю.А. Психология делового общения. Минск, 1999.
6. Назаров В.Н., Мелешко Е.Д., Этика: словарь афоризмов и изречений. М., 1995 г.
7. Митителло В.Л., Этика и этикет делового человека. Самара, 1992 г.
1. Бороздина Г.В. Психология делового общения. Москва, 1999. [↑](#footnote-ref-1)
2. Браим И.Н. Этика делового общения. Минск, 1994. [↑](#footnote-ref-2)
3. Кузнецов И.Н. Технология делового общения. Минск, 1999. [↑](#footnote-ref-3)
4. Фомин Ю.А. Психология делового общения. Минск, 1999. [↑](#footnote-ref-4)
5. Лисенкова Л.Ф. Психология и этика делового общения. Москва, 1998. [↑](#footnote-ref-5)
6. Митителло В.Л., Этика и этикет делового человека., Самара, 1992 г., с.21 [↑](#footnote-ref-6)
7. Назаров В.Н., Мелешко Е.Д., Этика: словарь афоризмов и изречений. М., 1995 г. [↑](#footnote-ref-7)