**Задание: Изучить тему, сделать конспект в тетради.**

**Тема: Сущность делового общения его специфические черты. Речевой этикет в деловом общении. Нормы делового общения.**

**Деловое общение** – это профессиональное взаимодействие людей, при котором происходит обмен информацией и осуществляется совместная деятельность.

Умение конструктивно (результативно) и бесконфликтно общаться является важным профессиональным качеством делового человека, а также элементом его общей культуры. Практически все проблемы бизнеса, общей работы связаны с общением, с передачей-приемом идей, сведений, знаний.

Само деловое общение является тонким и сложным видом деятельности. От умения общаться зависит степень взаимопонимания с партнерами, психологический комфорт, личное удовлетворение от контакта и его результатов.

Деловое общение представляет собой важную психологическую категорию. От его грамотности зависит профессиональный и личностный рост человека. В ходе делового общения индивид получает новые профессиональные знания и умения, раскрывает свой внутренний потенциал.

Деловое общение предполагает определенную активность в ходе взаимодействия. Эта активность проявляется в следующих усилиях и действиях:

– установлении межличностных контактов, познании друг друга;

– мобилизации усилий на решение общих задач;

– проявлении творчества в совместной деятельности;

– личностной реакции и эмоциональной настроенности на партнера.

В ходе профессиональной деятельности деловое общение выполняет ряд **функций**. Основными из них являются следующие: контактная, информационная, координационная и побудительная.

Контактная функция заключается в установлении или поддержании профессионального знакомства, выстраивании отношений, осознании и фиксации места каждого в системе ролевых, статусных и межличностных связей в рамках сообщества.

Информационная функция заключается в обмене профессиональными знаниями и умениями, мнениями и замыслами, проблемами и решениями.

Координационная функция направлена на согласование действий и взаимное ориентирование в рамках профессиональной деятельности. При этом не только согласуются действия, но и происходит обмен эмоциональными переживаниями, отношением к выполняемой работе.

Побудительная функция стимулирует активность по выполнению определенных профессиональных действий, влияет на изменение состояний и мнений, потребностей и мотивов.

Деловое общение, в отличие от других видов коммуникаций, имеет свои **особенности**. Основными из них являются: обязательность, результативность, полезность и приятность.

Обязательность связана с тем, что в ходе профессиональной деятельности человек не может уклониться от делового общения. Он вынужден вступать в контакт с теми, с кем делает совместную работу. Профессионалу надо уметь строить отношения с разными людьми, независимо от симпатий и антипатий.

Результативность означает, что в ходе деловых контактов надо выполнять совместную работу, успешно решать производственные задачи.

Полезность состоит в том, что из деловых отношений извлекается определенная польза для производства. Новые деловые контакты устанавливаются с учетом возможностей профессиональной пользы.

Приятность связана с тем, что деловое общение является частью профессиональной жизни, которая приносит человеку личное удовлетворение. При прочих равных условиях, люди отдают предпочтение деловому общению, которое психологически комфортно, контактам с приятными людьми.

Неприятное деловое общение свидетельствуют о серьезных профессиональных проблемах: в квалификации, культуре, взаимодействии, ситуации. Как правило, такое общение непродуктивно.

Чтобы деловое общение было приятным, оно должно соответствовать достаточно высокому уровню культуры. **Культура общения** предполагает:

– умение объективно воспринимать партнера, правильно понимать смысл его высказываний и поведения;

– способность доходчиво излагать свои мысли, понятно аргументировать выводы, вносить интересные предложения;

– умение налаживать эмоциональный контакт, добиваться взаимопонимания, выстраивать конструктивные деловые отношения.

**Алгоритм** организации делового общения можно представить в виде шести последовательных действий. Рассмотрим их.

**1.Постановка цели общения.** Любой контакт не должен быть бессмысленным. Рабочее время всегда надо тратить с пользой. Поэтому перед тем, как вступить в контакт, надо четко осознавать, для чего это делается. Это, как отмечено выше, может быть согласование, информирование или осуществление влияния. Часто цели не достигаются исключительно из-за того, что у участника общения нет ясности в их постановке.

**2.Подготовка к общению.** Исходя из личности партнера по деловому общению, следует выбрать стратегию поведения в ходе контакта. Уместно составить план общения, в котором предусмотреть последовательность разговора, определить перечень своих аргументов, продумать ответы на возможные доводы партнера.

Если партнер недостаточно знаком, следует получить о нем некоторые сведения. Это поможет лучше понимать его как профессионала и человека. Надо поразмыслить над мотивами партнера в соответствии с темой предстоящего общения, представить его возможные эмоции и поведение. Надо представить также различные варианты хода общения, и предусмотреть меры, способные направить контакт в психологически конструктивное русло. Следует быть готовым реагировать на неожиданные и неприятные повороты в общении.

**3.Выбор места общения.** Место для делового общения должно удовлетворять двум требованиям. Во-первых, чтобы никто не мешал и не отвлекал во время контакта. Во-вторых, должно быть доступным необходимое оснащение: наглядные материалы, официальные документы, необходимая информация и др.

Не всегда есть готовое место для общения, соответствующее указанным требованиям. Чаще всего его надо создать. Следует позаботиться об исключении шума, достаточном освещении, необходимом сервисе, месте для верхней одежды, напитках.

**4.Выбор стратегии и тактики общения**. Следует заранее продумать содержательную сторону общения: какие будут подняты вопросы, в какой форме и последовательности, чего надо добиться, в чем можно уступить и т.д. Себе надо уяснить, как будет регулироваться ход общения, какие надо иметь в запасе приемы для выхода из возможных сложных ситуаций.

К тактике общения относятся следующие приемы и действия:

направление разговора в нужное (стратегическое) русло;

перехват и удержание инициативы разговора, для чего заранее продумываются специальные заготовки;

активизация партнера, раскрытие его позиции;

предоставление партнеру возможности проявить себя с лучшей стороны, показать свой профессионализм.

**5.Осуществление общения**. Ход общения, в свою очередь, делится на ряд элементов: создание психологической атмосферы доверия и комфорта; передача-получение информации; выдвижение аргументов; реакция на аргументы партнера.

Создание психологической атмосферы доверия и комфорта заключается в показе доброжелательности, искренности и заинтересованности в общении. Желательна улыбка, необходима положительная реакция на встречу. До перехода к основному содержанию общения можно обменяться несколькими фразами о посторонних, но приятных вещах.

При передаче-получении информации надо быть внимательным. Нельзя что-либо упустить или не понять. В этом случае можно переспросить или уточнить, сверить свое понимание с мыслью партнера.

Выдвижение аргументов должно быть к месту, то есть соответствовать теме разговора и времени. Сами аргументы должны быть яркими и убедительными. Основные из них следует приготовить заранее.

Реакция на аргументы партнера должна быть внимательной. Если аргументы убедительны, следует сразу заявить о своем согласии с ними. В спорных случаях можно высказать сомнение, однако обязательно в корректной форме. Если же это не принципиально, не влияет на общую цель общения, не следует демонстрировать свое несогласие. Достаточно уклониться от комментариев.

**6.Подведение итогов**. Успешным завершением общения является достижение цели контакта. Если согласована сложная работа или мнение, уместно в конце общения все уточнить. Важно убедиться, что партнеры поняли друг друга, и поняли правильно.

Для оставления у партнера благоприятного итогового впечатления существует прием контактного завершения. Он включает: выражение удовлетворенности встречей и готовность к дальнейшим контактам, обозначение перспективы, фиксацию объединяющих интересов и совпадения личных увлечений и др.

Деловое общение, по способу обращений людей друг к другу, подразделяют на прямое и косвенное.

**Прямое общение** предполагает непосредственный речевой контакт партнеров при личной встрече. Такое общение обладает большой результативностью, силой эмоционального воздействия и внушения.

**Косвенное общение** не предусматривает личного контакта между партнерами. Оно может осуществляться по телефону, в Интернете, по переписке, через посредника. Его возможности воздействия и влияния ниже, чем прямого контакта, но оно позволяет экономить время. Если цель общения может быть достигнута косвенным путем, оно вполне уместно.

Например, в европейской истории было принято, что в монарших браках знакомиться с невестой и предлагать ей руку и сердце от имени короля отправлялся назначенный им придворный. Конечно, это был человек умный и приятный. Невеста не могла ему отказать. А вот сам король далеко не всегда соответствовал своему «двойнику».

**Формы делового общения** (взаимодействия) могут быть очень разными. Основными формами являются четыре: беседа, публичное выступление, совещания и переговоры.

**Деловая беседа** – это речевое общение между двумя и более людьми с целью решения профессиональных вопросов или установления деловых отношений.

**Публичное выступление** – это речевое сообщение оратора о чем-то перед официальной аудиторией.

**Деловое совещание** – это обсуждение профессиональных вопросов, информирование, выдача заданий и инструкций по их исполнению.

**Деловые переговоры** – это процесс взаимодействия двух или более сторон в условиях их взаимозависимости с целью достижения интересов каждой.

Психология трех основных форм делового общения будет рассмотрена в последующих разделах данной главы, а психология переговоров – в отдельной главе.

Кроме указанных четырех основных форм делового общения существуют и другие: собрания, заседания коллегиальных органов управления (совет, дирекция, кафедра), полемики и дискуссии, деловые акции, разрешение конфликтных ситуаций и др.

**Итак**, деловое общение является профессиональным взаимодействием с целью обмена информацией и совместной деятельности. Особенностями делового общения являются: обязательность, результативность, полезность, приятность.

В число основных видов делового общения включают: согласование, информирование и влияние.

Алгоритм организации делового общения можно представить в виде шести последовательных мероприятий-действий: постановка цели; подготовка; выбор места; выбор стратегии и тактики; реализация (ход); подведение итогов.

Основными формами делового общения являются: беседа, публичное выступление, совещание, переговоры.

Дополнительными формами делового общения являются: собрания, заседания коллегиальных органов управления, полемики и дискуссии, деловые акции, разрешение конфликтов.

**Правила хорошего тона в беседе.**

Деловая беседа является наиболее благоприятной, зачастую единственной возможностью донести до собеседника свою заинтересованную позицию, обосновать ее и убедить в ее правильности. Беседа дает шанс привлечь собеседника на свою сторону, получить от него психологическую или деятельную поддержку.

В качестве **психологических функций** деловой беседы можно выделить следующие:

выяснение позиций собеседников;

согласование взглядов (мнений) по проблеме;

совместное принятие решений;

убеждение собеседника в своей позиции;

склонение собеседника к выполнению конкретных действий.

Деловая беседа в содержательном плане состоит из четырех этапов: начало, информирование, обсуждение, завершение. Каждый из этапов имеет свои психологические аспекты и особенности.

**Психологическими аспектами начала беседы** являются: психологический контакт и дебют содержания.

**Психологический контакт** заключается в установлении дружественной и доверительной обстановки для беседы. Начинать следует с приятной улыбки, дружелюбного приветствия, демонстрации удовлетворения от встречи и ожидания приятного общения. После приветствия желательно использовать какую-либо приятную информацию, которая настроит собеседника на положительный тон.

Так, общепринятым способом начала деловой беседы считается похвала в адрес фирмы собеседника, ее продукции, города, страны, природы, погоды и тому подобное.

**Дебют содержания** означает способ перехода к основной теме разговора. Если собеседники знают друг друга, ранее встречались, то возможен прямой подход к делу.

Если же собеседники встречаются впервые, то психологи советуют использовать для перехода определенную «зацепку» – какое-либо личное впечатление, яркий случай. Однако в этом надо быть кратким, не злоупотреблять временем.

Например, «мостиком» перехода может быть забавный случай или анекдот. Мостик должен быть обязательно маленьким, но интересным и ярким. И, конечно же, его надо привязать к теме самой беседы.

Типичными психологическими **ошибками начала беседы** являются:

неуверенность – принижение своего статуса, полномочий, значимости беседы;

негатив – любые отрицательные заявления, даже жалобы на погоду;

неуважение – любые претензии к собеседнику (опоздал, не отвечал на звонки), принижение статуса беседы («я случайно проходил мимо»).

**Психологические особенности информирования**в беседе заключаются в демонстрации: позитива, интереса, компетентности.

Позитив состоит в том, что в первой части информирования следует изложить те вопросы, по которым имеется или ожидается совпадение взглядов. Начинать со спорных вопросов не следует.

Интерес можно как продемонстрировать, так и вызвать глубоким и образным изложением проблемы, освещением ряда важных деталей, подчеркиванием значимости темы.

Компетентность демонстрируется изложением нескольких вариантов решения проблемы, разнообразием возможных подходов, знанием деталей, профессиональных тонкостей.

**Психологические аспекты обсуждения** в беседе связаны с содержанием разговора. Основными элементами обсуждения являются: логика, аргументы, замечания, вопросы.

Логика в обсуждении – это последовательность доказательств, установление причинно-следственных связей. Логика может выстраиваться двояко. Первый вариант: излагаются главные мысли, от них переходят к более мелким, затем к деталям. Второй вариант: сообщаются факты и детали, они обобщаются, а затем делается вывод.

Причинно-следственные связи показывают, почему произошло то или иное событие. Что явилось причиной? Что получилось в результате?

Есть такое психологическое изречение: «После, не значит вследствие». Последующее событие может быть никак не связано с предыдущим.

Аргументы – это факты, статистические данные, аналогичные случаи, ссылки на документы и авторитеты. Требования к аргументам предъявляются следующие:

достоверность – все приведенные в них цифры и факты должны быть истинными и точными;

яркость – они должны быть интересными собеседникам, не занимать много времени, чтобы не потерялась нить разговора;

актуальность – они должны быть прямо связаны с темой разговора, и убеждать собеседника в нужном направлении.

Замечания собеседников могут нести очень широкую психологическую гамму: от поддержки до враждебности. Парирование замечаний собеседника будет рассмотрено отдельно немного ниже.

Вопросы собеседников являются важной составной частью деловой беседы. Виды вопросов и их психологический смысл будут рассмотрены отдельно чуть ниже.

**Вопросы и их психологический смысл** в беседе очень разнообразны. Основными видами вопросов являются: открытые, закрытые, риторические, переломные, для обсуждения. У каждого вида вопросов имеется свой смысл.

**Открытые вопросы** содержат вопросительные слова и требуют развернутого ответа. Основными вопросительными словами являются: «кто?», «что?», «где?», «когда?», «сколько?», откуда?», «почему?».

Психологический смысл открытых вопросов состоит в поиске дополнительной информации о явлении, позициях, потребностях, мотивах. Опасность их заключается в том, что они могут увести в сторону от основной темы разговора. Поэтому подробный ответ следует ограничить.

**Закрытые вопросы** уточняют позицию собеседника и предполагают краткий ответ: «да» или «нет».

Психологический смысл закрытых вопросов состоит в быстром подтверждении согласия либо отказа. Ими не следует увлекаться, так как они напоминают атмосферу допроса.

**Риторические вопросы** направляют мысль собеседника в определенную сторону, и не требуют ответов.

Психологический смысл риторических вопросов содержится уже в самом их тексте. Смысл этот может варьироваться очень широко: от одобрения до осуждения.

**Переломные вопросы** возвращают к теме разговора либо меняют ее.

Психологический смысл переломных вопросов состоит в изменении темы обсуждения, придании ей нового направления. Это может быть связано с двумя причинами. Первая, тема обсуждена достаточно, и следует переходить к другим вопросам. Вторая причина – разговор ушел в сторону, и надо вернуться к теме.

**Вопросы для обдумывания** призывают собеседника размышлять, комментировать сказанное.

Психологический смысл вопросов для обдумывания заключается в создании атмосферы совместного анализа аргументов и поиска общих решений. Обычно они способствуют взаимопониманию собеседников, достижению ими консенсуса в спорных моментах.

**Замечания собеседника** в ходе деловой беседы могут преследовать разные психологические цели. В зависимости от этого замечания делятся на **виды**: объективные, самопрезентации, предубеждения, сопротивления.

**Объективные замечания** связаны с недостатком информации.

Психологический смысл их заключается в получении дополнительных сведений, уточнений деталей, развеянии сомнений.

**Замечания-самопрезентации** заключаются в проявлении собеседником себя или своей позиции. Психологический смысл их состоит в демонстрации своей личности и своих интересов, либо в несовпадениях позиций с собеседником.

**Замечания-предубеждения** демонстрируют препятствие в принятии взгляда собеседника на проблему. Психологический смысл их заключается в отрицательной позиции или неприятия личности собеседника.

**Замечания-сопротивления** связаны с сомнениями в правильности позиции партнера. Сюда же можно отнести ироничные замечания. Психологический смысл их состоит в том, что собеседник пока не может принять предлагаемую точку зрения. Он сомневается, поэтому нужна дополнительная аргументация.

**Парирование замечаний** собеседника заключается в реакции и ответах на них. Варианты парирования могут быть следующими: согласие, сдержанность, возражение.

Согласие является признанием объективности (правоты) заме-чания собеседника. Если необходима уточняющая информация, ее надо представить. Если нужно внести коррективы в разговор, это надо сделать.

Сдержанность состоит в избегании конкретных оценок и реакций. Обычно она используется в том случае, если собеседник с замечанием не согласен, но не считает его достаточно важным для того, чтобы из-за него ухудшить общую атмосферу беседы. Если же несогласие все же высказывается, то делается это в мягкой форме.

Возражение выдвигается при несогласии с собеседником по принципиальным вопросам, либо в случаях некорректного поведения партнера. Однако при этом надо соблюдать уважительную форму. В противном случае атмосфера беды станет неконструктивной, и она потеряет смысл.

Кроме содержательной реакции на замечание, психология деловой беседы рассматривает вопрос: когда следует отвечать на замечания?

**Время парирования замечаний**может иметь четыре варианта: до замечания; сразу после замечания; позднее; никогда.

Парирование до замечания применяется при предположении, что партнер рано или поздно сделает такое замечание. Такое предложение дает ряд психологических преимуществ: получение инициативы; избегание противоречия и разногласия; возможность самому составить формулировку замечания, выбрать время и форму ответа; укрепление доверительности беседы.

Парирование сразу после замечания является наиболее распространенным и удачным вариантом. Но только в том случае, если замечание не застало собеседника врасплох, и у него есть уместный и достойный ответ.

Парирование замечания позднее используется, чтобы не перечить собеседнику, не ухудшать атмосферу, или иметь время для обдумывания ответа. Задержка с ответом является психологической тактикой, которая часто себя оправдывает. «Задержанный» ответ может оказаться более удачным, либо более мягким за счет снижения остроты момента с течением времени. Бывает и так, что за счет отсрочки вообще исчезает необходимость парировать замечание: ответ происходит сам по себе в ходе дальнейшего разговора.

Вариант никогда, то есть отказ от парирования, используется при игнорировании замечания. Психологически правильным является не реагировать на следующие замечания: враждебные, подстрекательские, помехи. Если на них реагировать, беседа может пойти по нежелательному руслу, ее конструктивный дух будет потерян.

Замечания, возражения и некоторые вопросы таят в себе серьезную опасность ухудшить атмосферу беседы, снизить ее конструктивность, а то и попросту сорвать ее. Чтобы не допустить этого, есть специальные правила.

**Правила хорошего тона** необходимы в ходе беседы, при отводе возражений и в иных сложных ситуациях. Рассмотрим 4 основных правила.

**1. Признание правоты собеседника.** Она может быть частичной, и возможна, даже если собеседник неправ. Можно признать его правоту в одном (в мелочи), чтобы иметь психологическое право возражать в другом (в важном). Часто бывает даже выгодно признать правоту собеседника.

**2. Серьезное отношение к мнению.** Собеседнику надо показывать, что к его мыслям и замечаниям относятся внимательно, тщательно их рассматривают, прежде чем дать окончательный ответ. Любое недоразумение следует исчерпывающе разъяснить. Вдумчивое и корректное разъяснение может разрядить ситуацию, сохранив при этом конструктивную атмосферу.

**3. Контроль эмоций и поведения.** Замечания могут быть резкими, обидными, несправедливыми. Это провоцирует эмоциональную реакцию, но допускать ее нельзя. При повышенной эмоциональности невозможно удержать беседу в рамках конструктивности. Партнер в момент высказывания замечаний редко остается спокойным. Ожидая реакцию собеседника, он становится еще более эмоционально чувствительным. А с возбужденным человеком невозможно разговаривать по-деловому. Поэтому, кроме контроля за собственными эмоциями и поведением, надо помогать в этом партнеру.

**4. Соблюдение достоинства.**Оно складывается из двух частей: не переходить в защиту и на личности.

Не переходить в защиту – значит, не чувствовать себя обвиняемым. Замечания и возражения являются естественной частью деловой беседы, поэтому не следует воспринимать их болезненно.

Не переходить на личности – означает, что воспринимать и рассматривать все замечания и возражения следует исключительно по-существу. Не следует их связывать с мотивами, эмоциями, а тем более с личностью собеседника. Личные претензии и обвинения абсолютно недопустимы.

**Итак**, психология деловой беседы заключается во внутреннем контакте, понимании собеседника, его устремлений и мотивов. Беседа выполняет следующие психологические функции: выяснение позиций; согласование взглядов; принятие решений; убеждение собеседника и склонение его к действиям.

Деловая беседа состоит из четырех этапов: начало, информирование, обсуждение, завершение. Каждый этап имеет свои психологические аспекты.

Центральным этапом деловой беседы является обсуждение. Оно состоит из четырех элементов: логика, аргументы, вопросы, замечания.

Вопросы и замечания собеседников имеют свои разновидности и психологические особенности. На них надо уметь правильно реагировать.

Конструктивности деловой беседы способствует соблюдение правил хорошего тона.

**Задание: изучить материал, ответить на вопросы.**

**Деловая беседа. Формы постановки вопросов. Публичные выступления, аргументация.**

*Деловая беседа* -- это разговор преимущественно между двумя собеседниками, 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 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 ее 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 [4, с. 211].

**ТЕХНИКА ПОСТАНОВКИ ВОПРОСОВ**

Деловая информация далеко не всегда поступает к нам в том объеме, как нам хотелось бы. Во время делового общения часто приходится добывать необходимые сведения у своих партнеров, расспрашивая их обо всех существенных сторонах дела. Спрашивать — значит приобретать сведения и выражать оценку полученной информации.

Спрашивать — значит проявлять интерес к партнеру и готовность уделить ему время. Однако своими неумелыми, назойливыми, неуместными вопросами можно добиться обратного эффекта: вместо информации партнер «закроется», насторожится, а то и вовсе откажется от сотрудничества. Вот почему так важно уметь правильно задавать (ставить, формулировать) вопросы.

Хорошо поставленный вопрос — тот, на который участник деловой беседы захочет ответить, сможет ответить или над которым ему захочется подумать, и он будет заинтересован в сотрудничестве.

Той или иной постановкой вопроса (его формулировкой) можно достичь самых различных целей:

* заинтересовать собеседника и дать ему возможность высказаться, чтобы он сам предоставил нужную вам информацию;
* активизировать партнера и от собственного монолога перейти к диалогу с ним, что более результативно при деловом общении;
* направить процесс передачи информации в русло, соответствующее вашим планам и интересам;
* перехватить и удержать инициативу в общении.

Чтобы спрашивать, необходима смелость. Ведь задавать вопросы другому — значит обнаруживать собственную позицию, делать свою систему ценностей прозрачной для другого.

Замечено, что деловую беседу лучше начинать с серии заранее подготовленных вопросов. Уже самим фактом вопроса вы показываете, что хотите участвовать в общении, обеспечиваете его дальнейшее течение и углубление. Это убеждает собеседника в том, что вы проявляете к нему интерес и стремление установить позитивные отношения. Для поддержания беседы также лучше задавать вопросы, чем произносить монологи. Искусство убеждения состоит в том, чтобы подвести собеседника к нужному выводу, а не навязывать этот вывод силой логики, голоса или авторитета.

Постановка вопросов требует не только их тщательной подготовки, но и разработки их системы, обдумывания формулировок. Это — ключевое звено для получения информации. Именно здесь закладывается фундамент активизации делового общения, его творческая направленность. При этом следует помнить, что большинство людей по многим причинам неохотно отвечают на прямые вопросы (боязнь передачи неправильных сведений, недостаточное знание предмета, деловые ограничения, сдержанность, трудности в изложении и т. п.). Поэтому сначала нужно заинтересовать собеседника, объяснить ему, что отвечать на ваши вопросы — в его интересах.

Как правило, цель диалога, который всегда строится по схеме «вопрос — ответ», сводится к анализу какой-либо проблемы. Для всестороннего, системного охвата ситуации требуется соответствующий набор вопросов.

Различают несколько типов вопросов, которые обычно используются в деловом общении: на переговорах, совещаниях, на деловых встречах.

*Закрытый вопрос* — это вопрос, на который можно дать однозначный ответ («да», «нет», назвать точную дату, имя или число и т.п.) Например: «Вы живете в Москве?» — «Нет». «Вы водите машину?» — «Да». «Какой вуз окончили и когда?» — «МГУ, в 1992 году».

Закрытые вопросы должны быть точно сформулированы, предполагать краткие ответы. Обычно они либо начинаются с местоимения «Вы», либо содержат его в вопросительной конструкции. Например, «Вы утверждаете, что...», «Не будете ли Вы возражать, если...», «Вы не будете отрицать, что...».

В любой деловой беседе они неизбежны, однако их преобладание приводит к созданию напряженной атмосферы, поскольку резко сужает «пространство для маневра» для партнера, у которого может сложиться впечатление, что его допрашивают.

Обычно они задаются с целью не столько получить информацию, сколько получить от партнера согласие или подтверждение ранее достигнутой договоренности: «Мы не могли бы встретиться завтра?» — «Конечно»; «Груз прибудет в четверг?» — «Нет, в субботу».

*Открытый вопрос* — это вопрос, на который трудно ответить кратко, он требует какого-то объяснения, мыслительной работы. Такие вопросы начинаются со слов «почему», «зачем», «каким образом», «каковы ваши предложения», «каким будет ваше решение по поводу» и т. п., а это предполагает развернутый ответ в свободной форме. Открытые вопросы задаются с целью получить дополнительные сведения или выяснить реальные мотивы и позицию собеседника, они дают ему возможность маневрирования и более обширного высказывания.

Основные характеристики этой группы вопросов таковы:

* партнер находится в активном состоянии, так как должен обдумывать свои ответы и высказывания;
* партнер имеет возможность по своему усмотрению выбирать, какие данные, информацию и аргументы нам представить;
* обращение к собеседнику с открытым вопросом способствует устранению барьеров, выводит его из состояния замкнутости и сдержанности;
* партнер (и это самое главное) становится действительным источником информации, идей и предложений по дальнейшему развитию сотрудничества.

Однако открытые вопросы дают возможность собеседнику уйти от конкретного ответа, предоставить только выгодную для него информацию и даже увести разговор в сторону. Поэтому в процессе деловой беседы рекомендуется задавать наводящие, основные, второстепенные и вопросы других разновидностей.

*Наводящие вопросы* — вопросы, сформулированные так, чтобы подсказать собеседнику ожидаемый от него ответ.

*Основные вопросы* — открытые или закрытые вопросы, которые планируются заранее.

*Второстепенные, или последующие, вопросы* — запланированные или спонтанные, которые задаются для уточнения ответов на основные вопросы.

*Альтернативный вопрос* представляет собой нечто среднее: задается он в форме открытого вопроса, но при этом предлагается несколько заранее заготовленных вариантов ответа. Например: «Каким образом вы решили стать юристом: сознательно выбрали эту специальность, пошли по стопам родителей, решили поступать вместе с другом или сами не знаете почему?»; «Как вы считаете, когда нам лучше провести следующее заседание: уже на этой неделе или перенесем его на следующую?».

Для того чтобы разговорить собеседника, можно попробовать использовать альтернативные вопросы, но при этом важно, чтобы ни одна из альтернатив его не задевала. Для того чтобы как-то организовать беседу со слишком разговорчивым собеседником, лучше применять закрытые вопросы.

Рекомендуется смягчать вопросы, которые могут задеть собеседника, и формулировать их в форме предположения. Например, вместо вопроса «Вы что, боитесь не справиться?» рекомендуется формулировка: «А может быть так, что какие-то обстоятельства помешают вам вовремя выполнить эту работу?».

Не следует задавать вопрос, если вы заранее знаете ответ на него. Не рекомендуется начинать вопрос со слов: «Почему вы не...?» или «Как вы могли...?». По-настоящему грамотный вопрос — это запрос об информации, а не скрытое обвинение. Если вы недовольны решением партнера или его действиями, постарайтесь тактично, но твердо сказать ему об этом в форме утверждения, но не в форме вопроса.

*Риторические вопросы* не требуют прямого ответа и задаются с целью вызвать у партнеров ту или иную реакцию: акцентировать их внимание, заручиться поддержкой со стороны участников деловой встречи, указать на нерешенные проблемы. Например: «Можем ли мы считать произошедшее нормальным явлением?»; «Мы ведь придерживаемся единого мнения по данному вопросу?»; «Когда наконец люди научатся понимать друг друга?».

Риторические вопросы важно формулировать так, чтобы они звучали кратко, были уместны и понятны каждому из присутствующих. Полученное в ответ на них молчание и будет означать одобрение нашей точки зрения. Но при этом следует быть очень осторожным, чтобы не скатиться до обычной демагогии и не попасть в неудобное или даже смешное положение.

*Переломные вопросы* удерживают беседу в строго установленных рамках или же поднимают целый комплекс новых проблем. К тому же они обычно позволяют выявить уязвимые места в позиции партнера. Приведем примеры: «Как вы представляете себе перспективы развития вашего отдела?»; «Как вы считаете: нужно ли радикально изменять систему управления в крупных организациях?».

Подобные вопросы задаются в тех случаях, когда вы хотите переключиться на другую проблему или же когда вы почувствовали сопротивление партнера. Такие вопросы таят в себе опасность, так как могут нарушить равновесие между сторонами. Собеседник может не справиться с ответом либо, наоборот, его ответ будет настолько неожиданным и сильным, что ослабит позиции и сломает планы спросившего.

*Вопросы для обдумывания* вынуждают собеседника тщательно анализировать и комментировать то, что было сказано. Например: «Сумел ли я убедить вас в необходимости пересмотреть условия договора или вы считаете, что мы справимся с создавшейся ситуацией?»; «Какие меры вы можете принять?»; «Правильно ли я понял ваше предложение о том, что...?»; «Считаете ли вы, что...?».

Цель этих вопросов — создать атмосферу взаимопонимания, подвести промежуточные и окончательные итоги деловой беседы.

В ходе ответа на вопрос такого типа:

* собеседник должен обдумывать высказываемое мнение;
* создается благоприятная атмосфера для аргументации на основе общего подхода к проблеме;
* собеседнику предоставляется возможность внести поправки в изложенную позицию.

*Зеркальный вопрос* состоит в повторении с вопросительной интонацией части утверждения, произнесенного собеседником, чтобы заставить его увидеть свое утверждение с другой стороны. Это позволяет (не противореча собеседнику и не опровергая его утверждений) оптимизировать разговор, привнести в него новые элементы, придающие диалогу подлинный смысл и открытость. Такой прием дает гораздо лучшие результаты, чем круговорот вопросов «почему?», которые обычно вызывают защитную реакцию, отговорки, поиски мнимых причин, унылое чередование обвинений и самооправданий и в результате приводят к конфликту.

*Контрольные вопросы* помогают управлять вниманием партнера, позволяют вернуться к предыдущим этапам работы, а также проверить достигнутое понимание.

Следует отметить, что контрольные вопросы типа «кто, что?» ориентированы на факты, а вопросы «как, зачем?» в большей мере направлены на человека, его поведение, внутренний мир.

К вышеописанным типам вопросов следует добавить так называемые *вопросы-капканы*, которые может задавать оппонент инициатору общения. Последний должен уметь не только правильно задавать вопросы, но и отвечать на них, при этом учитывая цели оппонента. В процессе общения следует быть готовым к следующим типам вопросов-капканов.

*Вопросы, направленные на проверку компетентности*. Цель таких вопросов — оценка знаний и опыта инициатора общения. Как правило, автор подобного вопроса уже знает ответ, но хочет проверить, как справится с ним ведущий. Если вы точно распознали данный тип вопроса, то можете вежливо спросить: «Зачем вы задаете вопрос, на который сами знаете ответ?».

*Вопросы, направленные на демонстрацию своих знаний*. Цель таких вопросов — блеснуть собственной компетентностью и эрудицией перед другими участником беседы. Это одна из форм самоутверждения, попытка «умным» вопросом заслужить уважение партнера. Если вопрос действительно относится к деловой встрече, то вы можете попросить его автора ответить на него самому. Задавая вопрос, ваш собеседник вряд ли ожидает такой просьбы. После того как он закончит свой ответ, вы можете его дополнить.

*Сбивающие вопросы* имеют цель перевести внимание инициатора общения в область интересов спрашивающего, лежащую в стороне от основного направления работы. Данные вопросы могут задаваться умышленно или непреднамеренно из-за желания решить некоторые из собственных проблем. Инициатору общения не следует поддаваться искушению и уходить в сторону от существа вопроса. Лучше предложить рассмотреть такой вопрос в другое время.

*Провокационные вопросы* чаще всего стараются поймать собеседника на противоречии между тем, что он говорит сейчас, и сказанным им ранее.

Если так случилось, что вы не можете оправдать такого противоречия, то лучше и не пытайтесь оправдываться. Защищаясь, вы убедите других участников деловой встречи в истинности провокационного замечания. Но даже если вы правы, и непоследовательность ваших слов имеет объективные причины (вы можете доказать это), то все равно не стоит использовать возможность разобраться с провокатором. Ввязаться в «разборки» — не самый лучший способ завоевывать авторитет присутствующих. В лучшем случае после вашей победы оппонент выпадет из работы, в худшем — будет искать возможность отомстить позже. Продемонстрируйте, что вы выше, неуязвимы для подобных «уколов», — и заслужите уважение других участников деловой встречи.

Независимо от вида и характера вопросов следует строго придерживаться основного принципа — отвечать на вопрос лишь в том случае, если до конца ясна его суть.

Итак, задавая вопросы в процессе делового общения, можно получить от партнера профессиональную информацию, лучше узнать и понять его, сделать отношения с ним более искренними и доверительными, а также узнать его позицию, обнаружить слабые стороны, дать ему возможность разобраться в своих заблуждениях. Кроме того, с помощью вопросов мы максимально активизируем нашего собеседника и даем ему возможность самоутвердиться, чем облегчаем решение задачи своей деловой встречи.

Вопросы :

1.Что такое деловая беседа? В чем состоят ее преимущества?

2. Укажите основные принципы деловой беседы.

3.Каких целей можно добиться правильной постановкой вопросов?

Аргументация.

***Аргументация***– 1) искусство подбора веских подтверждений сказанному, искусство ведения дискуссии; 2) логическая операция, представляющая собой комбинирование суждений (умозаключений – элементов доказательства); 3) логико-коммуникативный процесс, направленный на обоснование позиции выступающего с целью последующего понимания этой позиции и принятия её другим человеком.

Структура аргументации

*Тезис* – главное положение, которое подлежит обоснованию.

*Аргументы*– доводы (комплекс доводов), необходимые для обоснования тезиса.

*Демонстрация* (способ доказательства) – логическая форма связи совокупности умозаключений, которые применяются при выведении тезиса из аргументов.

Виды аргументов

*Логические аргументы* – доводы, отвечающие научному методу дедукции, методу движения от общего к частному. Логические аргументы обращены к разуму слушателей.

*Психологические аргументы* – доводы, которые апеллируют к чувствам (обещания, угрозы), эмоциям и потребностям человека, к нравственным и морально-этическим нормам (сопереживанию, отвержению и др.).

*К сильным аргументам обычно относят:*

1. научные аксиомы;
2. положения законов и официальных документов;
3. законы природы, выводы, подтвержденные экспериментально;
4. заключения экспертов;
5. ссылки на признанные авторитеты;
6. цитаты из авторитетных источников;
7. показания очевидцев;
8. статистические данные (по известному, авторитетному источнику информации).

Значительную роль в публичной речи играют *психологические доводы,* помогая оратору добиться желаемого результата:

* довод от обещания;
* довод от сочувствия;
* довод от угрозы;
* довод от обсуждения;
* довод от сомнения;
* довод от осуждения;
* довод от недоверия;
* довод к чувству собственного достоинства и др.

Психологические доводы могут быть использованы в качестве *уловок,*к которым относятся:

* аргумент к силе (вместо логического обоснования прибегают к различным видам принуждения);
* аргумент к невежеству (используется неосведомленность оппонента);
* аргумент к выгоде (агитируют принять тезис, потому что это выгодно в каком-либо отношении);
* аргумент к состраданию (вместо реальной оценки конкретного поступка взывают к жалости, человеколюбию, состраданию);
* аргумент к верности (склоняют принять тезис апеллируя к верности, привязанности, почтению и т. п.).

Способы аргументации

*Аргументация нисходящая* – аргументация, в которой оратор вначале приводит наиболее сильные аргументы, затем менее сильные, а завершает выступление эмоциональной просьбой, побуждением или выводом.

*Аргументация восходящая*– аргументация, в которой оратор вначале приводит менее сильные аргументы, затем наиболее сильные и завершает выступление самым сильным аргументом.

*Аргументация односторонняя* – аргументация, в которой используют либо только аргументы «за», либо только аргументы «против».

*Аргументация двусторонняя* – аргументация, в которой используют аргументы и «за», и «против».

*Аргументация дедуктивная* – аргументация, в которой оратор приводит суждения по принципу «от общего к частному» (от вывода к аргументам).

*Аргументация индуктивная* – аргументация, в которой оратор приводит суждения по принципу «от частного к общему» (от аргументов к выводу).

**Публичное выступление**

Умение публично выступать достигается упорным трудом в сочетании с врожденными данными. Огромное удовольствие получаешь от достойных выступлений. Желание достичь подобного уровня или улучшить имеющийся результат - благодарная задача.

Деловая риторика состоит из монологов, диалогов, маленьких или больших публичных речей.

**Публичная речь**- это средство достижения деловых целей. Она должна быть убедительной, доказательной, грамотной, логичной, продуманной, красивой, эмоционально украшенной.

**Публичная речь включает в себя:**

1. подготовку к выступлению;

2. начало выступления;

3. завоевание и удержание внимания аудитории;

4. завершение выступления.

**Первый этап очень важен:**

1. Выбирая тему выступления, важно уяснить:

- насколько вы осведомлены в вопросе лучше, чем слушатели;

- вызовет ли интерес то, о чем вы собираетесь говорить;

- актуально ли ваше сообщение для слушателей.

2. Заблаговременно собрать материал для выступления:

- освоить его;

3. Составить план выступления:

- продумать последовательность и логику изложения;

- подготовить тезисы или конспект выступления.

4. Узнать состав аудитории:

- по ценностной ориентации аудитория делится на три типа: традиционный, внешнеориентированный, внутреннеориентированный.

Традиционный тип аудитории воспринимает информацию, излагаемую в соответствии с устоявшимися в коллективе правилами, отзывается на логичность изложения материала, общие доводы. В целом - это консервативная часть аудитории.

Внешнеориентированный тип аудитории, как правило, креативный слой коллектива. Для него изложение информации должно быть основано на парадоксальности, столкновении ранее известного и нового. В целом - это молодая часть аудитории, противостоящая консервативной его составляющей.

Внутреннеориентированный тип аудитории – это консенсуальная часть коллектива, то есть та часть, которая стремится примирить две предыдущие и прийти к согласию, учитывая все составляющие проблемы. Для них важны рациональные доводы с большим количеством примеров их подтверждающих.

Чаще всего коллектив компании представляет собой сплав этих трех типов аудитории, поэтому нужно продумывать аргументы для каждой из его сторон.

**Начало выступления:**

1. Уверенной походкой выйти к месту выступления, сделать небольшую паузу:

- слушатели должны оценить как вы одеты;

- как держитесь на трибуне;

Здесь важна поза, она должна посылать уверенность: корпус немного смещен вперед, носки ступней разведены, установлен визуальный контакт с аудиторией.

2. Первая фраза – всегда содержит приветствие, которое не должно быть формальным:

- дорогие сослуживцы;

- уважаемые друзья;

- дорогие коллеги.

«Тот, кто хорошо начал, может считать свое дело выполненным наполовину» (Гораций).

3. Вторая, третья фразы должны привлечь внимание, заинтересовать слушателей. Это может быть:

- яркий эпизод;

- цитата;

- афоризм;

- парадокс и т.д.

**Композиция выступления**

Примерная структура выступления: вступление – 20%, основная часть – 60 %, заключение – 20 %. В основной части вы представляетесь, озвучиваете свою тему, проговариваете план ее развития, создаете положительный эмоциональный фон в аудитории. В основной части вы разворачиваете выступление, приводя как можно больше примеров, демонстрируете решение проблемы, взаимодействуя с аудиторией. В заключении делаете экскурс по теме, озвучиваете основные выводы, благодарите аудиторию за внимание, интересные вопросы, помощь и т.д.

Таким образом, подготовка публичного выступления требует времени, определенных усилий, соответствующего настроения. Хорошим результатом публичного выступления можно считать чувство удовлетворения, поскольку именно оно будет знаком хорошо выполненной работы и положительной обратной связи. Публичное выступление как правило сопровождается презентацией.