**Лекция 15 Деловое общение в управленческой деятельности (2 часа)**

**План:**

1. Роль и значение делового общения.

2. Основные принципы делового общения

3. Формы, этапы и фазы делового общения.

**1. Роль и значение делового общения.**

Под деловым общением понимается общение, обеспечивающее успех какого-то общего дела, создающее условия для сотрудничества людей, чтобы осуществить значимые для них цели. Деловое общение содействует установлению и развитию отношений сотрудничества и партнерства между коллегами по работе, руководителями и подчиненными, партнерами, соперниками и конкурентами. Оно предполагает такие способы достижения общих целей, которые не только не исключают, но, наоборот, предполагают также и достижение лично значимых целей, удовлетворение личных интересов. Причем речь идет об интересах физических и юридических лиц.

Деловое общение можно разделить на прямое (непосредственный контакт) и косвенное (между партнерами существует пространственно-временная дистанция). Прямое деловое общение обладает большей результативностью, силой эмоционального воздействия и внушения, чем косвенное.

Поскольку наибольший удельный вес в общении занимают вербальные коммуникации, умение говорить является важной составной частью авторитета руководителя и эффективности достижения целей организации. Сотрудники теряют уважение к косноязычному руководителю, но проникаются уважением к тому, кто манипулирует словами с необычайной легкостью. Требования, которым должна удовлетворять речь руководителя, многообразны. Здесь важны простота и доходчивость, художественная выразительность и эмоциональность, интонация, дикция и т. п.

Умение вести себя с людьми надлежащим образом является одним из важнейших, если не важнейшим, фактором, определяющим шансы добиться успеха в бизнесе, служебной или предпринимательской деятельности. Дейл Карнеги еще в 30-е годы ХХ века заметил, что успехи того или иного человека в его финансовых делах, даже в технической сфере или инженерном деле на 15 % зависят от его профессиональных знаний и на 85 % – от его умения общаться с людьми. В этом контексте легко объяснимы попытки многих исследователей сформулировать и обосновать основные принципы делового общения.

**2. Основные принципы делового общения**

1. Пунктуальность (делайте все вовремя). Только поведение человека, делающего все вовремя, является нормативным. Опоздания мешают работе и являются признаком того, что на человека нельзя положиться. Принцип делать все вовремя распространяется на все служебные задания. Специалисты, изучающие организацию и распределение рабочего времени, рекомендуют прибавлять лишних 25 % к тому сроку, который, на ваш взгляд, требуется для выполнения порученной работы.

2. Конфиденциальность (не болтайте лишнего). Секреты учреждения, корпорации или конкретной сделки необходимо хранить так же бережно, как тайны личного характера. Нет также необходимости пересказывать кому-либо услышанное от сослуживца, руководителя или подчиненного об их служебной деятельности или личной жизни.

3. Любезность, доброжелательность и приветливость. В любой ситуации необходимо вести себя с клиентами, заказчиками, покупателями и сослуживцами вежливо, приветливо и доброжелательно. Это, однако, не означает необходимости дружить с каждым, с кем приходится общаться по долгу службы.

4. Внимание к окружающим (думайте о других, а не только о себе). Внимание к окружающим должно распространяться на сослуживцев, начальников и подчиненных. Уважайте мнение других, старайтесь понять, почему у них сложилась та или иная точка зрения. Всегда прислушивайтесь к критике и советам коллег, начальства и подчиненных. Когда кто-то ставит под сомнение качество вашей работы, покажите, что цените соображения и опыт других людей. Уверенность в себе не должна мешать вам быть скромным.

5. Внешний облик (одевайтесь как положено). Главный подход – вписаться в ваше окружение по службе, а внутри этого окружения ‒ в контингент работников вашего уровня. Необходимо выглядеть самым лучшим образом, т. е. одеваться со вкусом.

6. Грамотность (говорите и пишите хорошим языком). Внутренние документы или письма, направляемые за пределы учреждения, должны быть изложены хорошим языком, а все имена собственные переданы без ошибок.

В зависимости от самооценки, а также от восприятия и оценки партнера мы осознанно или неосознанно избираем различные подходы к построению деловых отношений. Отношения могут выстраиваться на: партнерстве (равном участии в деле); соперничестве (стремление во что бы то ни стало навязать или отстоять свою позицию); доминировании (стремлении подчинить себе партнера).

Партнерство означает отношение к другому человеку как равному себе самому. При партнерстве собеседник воспринимается как равноценный субъект, имеющий право быть таким, какой он есть, с которым надо считаться. Основные способы воздействия друг на друга строятся на гласном или негласном договоре, который служит и средством объединения, и средством взаимного контроля. Положительной стороной партнерства является то, что обе стороны, как правило, получают значительный выигрыш. Недостаток заключен в том, что может потребоваться очень много времени для его достижения, если партнер, например, ориентирован на соперничество.

При соперничестве другая сторона представляется опасной и непредсказуемой. В отношениях с ней берет верх стремление переиграть ее, добиться одностороннего преимущества. Интересы другой стороны учитываются в той мере, в какой это определяется логикой конкурентной борьбы. Соперничество требует немного времени, приводит к победе, но только в том случае, когда вы располагаете очевидными преимуществами. Если же партнер не признает ваших преимуществ и также , как и вы склонен к соперничеству, то дело может закончиться конфликтом или полным разрывом отношений.

Подход, ориентированный на доминирование, определяет отношение к партнеру как к средству достижения своих целей, игнорирование его интересов и намерений. У того, кто склонен к доминированию, превалирует стремление распоряжаться, получить одностороннее преимущество. Доминирование исключает затрату времени на дискуссии, столкновение мнений. Однако оно парализует волю подчиняемого партнера, тем самым обедняет общий интеллектуальный ресурс.

**3. Формы, этапы и фазы делового общения**

Деловое общение реализуется в следующих основных формах:

1) деловые переговоры – основное средство согласованного принятия решений в процессе общения заинтересованных сторон. Деловые переговоры всегда имеют конкретную цель и направлены на заключение соглашений, сделок, контрактов.

2) деловая беседа – передача или обмен информацией и мнениями по определенным вопросам или проблемам. По итогам деловых бесед принятие решений, заключение сделок необязательно. Деловая беседа выполняет ряд функций, в том числе: взаимное общение работников из одной деловой сферы; совместный поиск, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей и замыслов; контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий; стимулирование деловой активности и пр. Деловая беседа может предварять переговоры или быть элементом переговорного процесса.

3) деловое совещание – способ открытого коллективного обсуждения проблем группой специалистов. Во время совещания между подчиненными и руководителем происходит обмен информацией, принимаются управленческие решения. На совещании сотрудники учатся работать в коллективе, комплексно подходить к решению общих задач, достигать компромиссы, приобретают культуру общения и т. п.

4) телефонные переговоры. Исследования показывают, что руководители различных предприятий тратят на телефонные переговоры от 4 до 27 % рабочего времени. Выделяют следующие общие правила телефонных переговоров при деловых контактах:

– в начале разговора необходимо обязательно поздороваться, представиться, назвать имя, фамилию, должность и компанию;

– употреблять формулировки, уточняющие, располагает ли собеседник возможностью уделить время разговору, в случае его занятости уточнить время, когда вы сможете перезвонить, или назначить ему такое время;

– при разговоре необходимо держать средний темп речи, не тянуть слова и паузы, но и не тараторить;

– называть собеседника по имени-отчеству или по имени, если он допускает такое обращение;

– не следует заставлять себя ждать у телефона, настаивать на разговоре с собеседником, который занят или не желает продолжать беседу;

– нельзя разговаривать сразу с несколькими людьми в процессе телефонных переговоров, если это, конечно, не телеконференция;

– нельзя перебивать собеседника;

– переговоры заканчивает обычно тот, кто позвонил;

– не стоит кричать в трубку, если связь плохая, перезвоните позже;

– улыбайтесь во время разговора – это действует располагающе.

Анализ структуры делового общения руководителя и его динамики позволяет выделить четыре основных этапа делового общения.

Первый этап профессионального общения – познание и составление первичного психологического портрета взаимодействующего с руководителем человека. При конкретном наблюдении за человеком предметом «ҹтения» являются его вербальные и невербальные акты поведения. Важное значение для составления психологического портрета имеет анализ внешнего облика собеседника: манера одеваться, аккуратность в отношении одежды, следование моде или ее игнорирование, подражание в отношении одежды другим людям (частенько выдающимся артистам, спортсменам, политикам) и т. д. Эффективность делового общения определяется также степенью соответствия реальных психологических портретов сотрудников представлениям о требованиях, предъявляемым к ним и их деятельности на конкретных должностях. Основными способами построения психологического портрета в процессе делового общения могут выступать: эмпатия, рефлексия, стереотипизация, индивидуализация. Рассмотрим их более подробно.

Второй этап профессионального общения – создание соответствующих условий и психологических предпосылок эффективных коммуникаций. Важнейшей психологической предпосылкой эффективного общения является выявление главной репрезентативной системы взаимодействующего с руководителем человека и опора на нее в процессе конкретного контакта. У каждого человека есть максимально развитая репрезентативная система, которая можно отличаться от репрезентативной системы другого человека. Недостаточный учет репрезентативной системы человека в процессе общения может привести к взаимному непониманию и трудностям во взаимодействии.

Третий этап профессионального общения – непосредственный контакт руководителя с другими лицами. Его цель – получение определенной информации и взаимодействие на партнера. Этот этап общения важен для устранения противоречий, непонимания и разногласий.

Четвертый этап профессионального общения – осознание руководителем результатов и последствий контактов. Взаимодействие невозможно без оценки удачи либо неудачи, успеха либо неуспеха и выявление факторов, которые способствуют общению или усложняют его.

Наиболее ответственной является фаза подготовки делового общения, которое надо планировать, правильно выбрать место и время, определить для самого себя установки на результаты общения. Далее наступают собственно фазы общения. Первой из них является вхождение в контакт.

В деловом общении выделяются несколько фаз. Наиболее ответственной является фаза подготовки делового общения, которое надо планировать, правильно выбрать место и время, определить для самого себя установки на результаты общения. Далее наступают собственно фазы общения. Первой из них является вхождение в контакт. В этой фазе руководитель должен почувствовать состояние, настроение партнера, освоиться сам и дать возможность сориентироваться собеседнику – это сонастройка. Здесь довольно-таки важно сразу расположить партнера к себе и обеспечить ровное начало общения. Этот период завершается установлением психологического контакта. Следующая фаза – концентрация внимания на чем-то, какой-то проблеме, задаче сторон и разработке темы. Здесь выделяют мотивационный зондаж. Он производится с целью понять мотивы собеседника и выяснить его интересы. Затем наступает довольно-таки важная фаза ‒ поддержание внимания. Руководитель должен уметь пользоваться приемами поддержания внимания и возвращаться к ним в течение общения. Далее наступает фаза аргументации и убеждения. Она имеет место, если есть расхождения во мнениях. Последней фазой является фаза фиксации результата – руководитель должен уметь почувствовать тот момент в общении, когда тема исчерпана или собеседник проявляет беспокойство, и в этом случае завершать общение.