

## Раздел 2: ТЕХНОЛОГИИ И СТРАТЕГИИ УСТНОГО ДЕЛОВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Содержание темы:

**Лекция:**

1. Деловые переговоры и деловая беседа
2. Деловой спор
3. Публичное выступление

**На практике:**

4. Разговор по телефону
5. Собеседование

### 1/ Деловые переговоры и деловая беседа

Деловые беседы и переговоры осуществляется в вербальной форме. Это требует от участников общения не только грамотности, но и следования этике речевого общения.

*Деловая беседа включает обмен мнениями и информацией и не предполагает заключения договоров или выработку обязательных для исполнения решений.* Она может иметь самостоятельный характер, предварять переговоры или быть их составной частью.

*Переговоры имеют более официальный, конкретный характер и, как правило, предусматривают подписание документов, определяющих взаимные обязательства сторон (договоров, контрактов и т.д.).* Цель переговоров – найти взаимоприемлемое решение, избегая крайней формы проявления конфликта.

Переговоры могут быть **официальными** – с протоколом, строгой процедурой, соблюдением специальных ритуалов – и **неофициальными**, не предполагающими по окончании подписания тех ли иных официальных бумаг (деловая беседа).

Кроме того, переговоры могут быть **внешними** (с деловыми партнерами и клиентами) и **внутренними** (между сотрудниками). Наконец, переговоры, имеющие одинаковое содержание, могут очень отличаться по своим психологическим целям.

Большинство специалистов, чьи работы посвящены вопросам подготовки и проведения переговоров, считают, что *при умелом ведении переговоров «хороший» результат всегда может быть достигнут.*

**Основные этапы переговоров:**

*Подготовка.* Основные элементы подготовки к переговорам:

- определение предмета (проблем) переговоров,
- поиск партнеров для их решения,
- уяснение своих интересов и интересов партнеров,

- разработка плана и программы переговоров,
- подбор специалистов в состав делегации,
- решение организационных вопросов и оформление необходимых материалов - документов, чертежей, таблиц, диаграмм, образцов предлагаемых изделий и т.д.

*Ход переговоров* укладывается в следующую схему:

- начало беседы - установление контакта и взаимная ориентация в проблеме (взаимное уточнение точек зрения, интересов, концепций и позиций сторон)

- поиск решения (обсуждение, аргументирование, выдвижение предложений, их обоснование).

- заключение соглашения (выработка договоренностей) и выход из контакта.

*Постпереговорный этап:* выполнение соглашений и договоренностей и анализ проведенных переговоров.

Успех переговоров во многом определяется умением задавать вопросы и получать исчерпывающие ответы на них. Вопросы служат для управления ходом переговоров и выяснения точки зрения оппонента. Правильная постановка вопросов способствует принятию нужного вам решения. Существуют следующие виды вопросов:

***Информационные вопросы*** предназначены для сбора сведений, которые необходимы для составления представления о чем-либо.

***Контрольные вопросы*** важно использовать во время любого разговора, чтобы выяснить, понимает ли вас партнер. Примеры контрольных вопросов: "Что вы об этом думаете?", "Считаете ли вы также, как и я?".

***Направляющие вопросы*** необходимы тогда, когда вы не хотите позволить собеседнику навязать вам нежелательное направление беседы. С помощью таких вопросов вы можете взять в свои руки управление ходом переговоров и направить их в необходимое вам русло.

***Провокационные вопросы*** позволяют установить, чего в действительности хочет ваш партнер и верно ли он понимает положение дел. Провоцировать - значит бросать вызов, подстрекать. Эти вопросы можно начинать так: "Вы уверены, что сможете...?", "Вы действительно считаете, что...?"

***Альтернативные вопросы*** представляют собеседнику возможность выбора. Число вариантов, однако, не должно превышать трех. Такие вопросы предполагают быстрый ответ. При этом слово "или" чаще всего является основным компонентом вопроса: "Какой срок обсуждения подходит вам больше всего - понедельник, среда или четверг?".

## Тактики реагирования в переговорном процессе

Партнер занял полностью противоположную позицию	Ожидайте до тех пор, пока партнер что-либо скажет
Вам предъявляют завышенные требования	Дайте понять, что такие условия для вас не подлежат обсуждению
Вас поджимают со временем	Скажите четко, что вы можете воспользоваться другими предложениями
Партнер вас непрерывно перебивает	Попросите вежливо, но твердо дать договорить вам до конца. Повторите предложение
На аргумент противоположной стороны вам ничего не приходит в голову дельного	Часто бывает достаточно промежутка времени между фразами, для того чтобы вновь сосредоточиться на обсуждаемом вопросе
Вам в навязчивой манере задают вопросы	Оценивайте лишь то, что партнер хочет сказать по существу
Приводят в поддержку своих аргументов цифры, данные, факты, результаты исследований, которые вам неизвестны	Требуйте точного указания источника; попросите, чтобы вам дали в руки оригинал
Пункты договора и условия сделки, выдвигаемые противоположной стороной, представляются несущественными	Попросите поточнее раскрыть существо предложений
Партнер обращается с вами снисходительно	Покажите, что вы не обращаете внимания на то, как себя ведет партнер
Употребляет термины, которых вы не знаете	Настоятельно попросите партнера четко и доступно объяснить применяемые термины

## Конструктивные приемы ведения переговоров

*Прием поиска общей зоны решения.* Выслушав мнения других участников и сопоставив их со своими, найдите общие моменты или общие интересы.

*Прием компромисса.* Участники, не сумев устранить разногласия, идут на взаимные уступки друг другу.

*Прием разделения проблемы на отдельные составляющие.* Если не удастся решить проблему целиком, следует выделить в ней отдельные составляющие и попытаться достичь соглашения по ним. Вопросы, по которым не удастся достичь соглашения, снимаются. В результате вы добиваетесь частичного соглашения.

## 2/ Деловой спор.

Каждый деловой человек, каким бы родом деятельности он ни занимался, должен уметь компетентно и эффективно обсуждать жизненно важные проблемы, доказывать и убеждать, аргументировано отстаивать свою точку зрения и опровергать мнение оппонента.

**Спор** как вид деловой коммуникации широко применяется при обсуждении разногласий, в ситуации отсутствия единого мнения по

обсуждаемому вопросу. **Спор – наука убеждать. Убеждение – это метод воздействия на сознание личности через обращение к ее собственному критическому суждению.**

Результат убеждения считается успешным тогда, когда партнер в состоянии самостоятельно обосновать принятое решение, оценить положительные и отрицательные его стороны, а также возможности и последствия других вариантов и решений.

Убеждение более действенно:

- в рамках одной потребности;
- при малой интенсивности эмоций;
- с интеллектуально развитым партнером.

### **Правила ведения спора**

1. Обсуждать можно только тот вопрос, в котором хорошо разбираются обе стороны. Не спорить о слишком близком (затрагивает интересы сторон) и слишком далеком (об этом трудно судить).

2. Необходимо согласовать с оппонентом предмет спора.

3. Точно придерживаться обсуждаемого вопроса, не уходить от предмета обсуждения. Вести спор вокруг главного, не размениваться на частности.

4. Нельзя допускать приемы психологического давления: переход на «личности» и т.д.

5. Занимать определенную позицию. Проявлять принципиальность, но не упрямство.

6. Соблюдать этику ведения полемики: спокойствие, выдержку, доброжелательность.

### **Тактика ведения спора**

1. **Расположить аргументы в следующем порядке: сильные – в начале аргументации, а самый сильный – в конце ее.** В споре для убеждения сильным аргументом является тот, который кажется наиболее убедительным партнеру, т.к. затрагивает его чувства и интересы.

2. Разоблачить возможные доводы оппонента, предвосхитить аргументы. Это позволяет разоружить противника еще до нападения.

3. Отсрочка ответа на каверзный вопрос, ответ в подходящий момент.

4. Эффективно опровергать второстепенные аргументы.

## Виды аргументов

Аргументы различаются по степени воздействия на ум и чувства людей.

### *Сильные аргументы*

Точно установленные и взаимосвязанные факты и суждения, которые вытекают из них

Законы, уставы, руководящие документы, если они исполняются и соответствуют реальной жизни

Экспериментально проверенные выводы

Заключения экспертов

Цитаты из публичных заявлений, книг, признанных в этой сфере авторитетов

Показания свидетелей и очевидцев событий

Статистическая информация

Результаты социологических опросов, проведенных специалистами

### *Слабые аргументы*

Умозаключения, основанные на двух и более отдельных фактах, связь между которыми неясна

Уловки и суждения, построенные на алогизмах

Ссылки (цитаты) на авторитеты, неизвестные или малоизвестные слушателям

Доводы личного характера, вытекающие из обстоятельств или диктуемые побуждением, желанием

Доводы, версии, обобщения, сделанные на основе догадок, предположений, ощущений

Выводы из неполных статистических данных

### *Несостоятельные аргументы*

Суждения на основе подтасованных фактов

Ссылки на сомнительные, непроверенные источники

Потерявшие силу решения

Домыслы, догадки, предположения

Доводы, рассчитанные на предрассудки, невежество

Выводы, сделанные на основе фиктивных документов

Выдаваемые авансом посулы и обещания

Ложные заявления

### *Некорректные приемы или уловки в споре*

- использование ложных, недоказанных аргументов;
- приклеивание ярлыков;
- ссылка на авторитеты;
- абсурдная гиперболизация;
- огульное несогласие;

- высокомерный ответ;
- отвлечение оппонента от предмета спора
- аргумент к жалости; силе и т.д.

### **Как избавиться от агрессивности в споре**

- Не доминируйте словами, позой, тоном. Тот, кто доминирует, мало слышит и понимает из того, что говорят, а тот, на кого «давят», теряется и переходит в психологическую защиту.
- Не давайте волю эмоциям. Когда эмоции берут верх, разум притупляется.
- Не спешите возражать. Дайте партнеру выговориться. Если слушать внимательно, возможно и возражать не придется: под влиянием внимательного и терпеливого слушателя пыл оппонента гаснет.
- Не принимайте оборонительную позу.

### **3/ Публичное выступление**

**Оратор** (от лат. «*orare*» – говорить) – 1) лицо, произносящее речь; 2) красноречивый человек, умеющий говорить публично, владеющий искусством устного слова.

Искусство оратора заключается в способности выделять приемы красноречия и речевые тактики, понимать их уместность и способность воспроизводить их в собственной речи с учетом потребностей аудитории.

Основными требованиями к публичному выступлению являются:

1. **Контакт оратора с аудиторией.** Оратору необходимо создать благоприятное первое впечатление о себе. Для этого первые фразы должны быть четкими, понятными, интересными и привлекающими внимание аудитории. Основу контакта с аудиторией составляет зрительный контакт: оратору необходимо смотреть на своих слушателей, систематически переводя взгляд с одной части слушателей на другую, не оставляя в аудитории «незамеченных зон».

2. **Сдержанная эмоциональность оратора и выразительность речи.** Речь должна привлекать яркими образами, интересными примерами и иллюстрациями, уместной мимикой и жестиком. Обязательным условием является отсутствие монотонности, подчеркивание паузами и интонационное выделение значимых слов. Следует соблюдать умеренный темп речи, он должен соответствовать возможностям человеческого восприятия.

3. **Логика и связность выступления.** Выступление необходимо строить по единому плану, отдельные элементы должны быть естественно связанными друг с другом. Мысль излагают постепенно, по пунктам плана.

4. **Соблюдение речевых норм.** Речь оратора должна соответствовать нормам литературного языка. В выступлении не следует допускать речевых ошибок, неправильных ударений, некорректных конструкций. В

выступлении не следует употреблять специальной терминологии и лексики, незнакомой для данной аудитории в силу ее возраста, уровня образования или профессии.

5. **Диалогичность речи.** Любое выступление имеет черты беседы. Оратор не обязан все время говорить сам, он может задавать вопросы аудитории, выслушивать ее ответы, привлекать слушателей к разговору, приглашать высказать мнение.

Фазы публичного выступления.

- Докоммуникативная
- Коммуникативная

### 1. Докоммуникативная

В риторике рассматриваются следующие этапы подготовки к выступлению:

- 1) выбор темы;
- 2) конкретизация цели и задач выступления;
- 3) сбор и изучение материала по теме;
- 4) определение характеристик аудитории;
- 5) составление и редактирование плана-конспекта;

С учетом ситуации общения определяется **тема** будущего выступления. Формулируя тему выступления, оратор руководствуется следующими требованиями: во-первых, тема должна быть актуальной и интересной как для оратора, так и для аудитории; во-вторых, тема должна быть сформулирована наиболее узко и конкретно; в-третьих, обсуждаемая проблема должна иметь решение и находиться в компетенции аудитории.

Далее необходимо определить с какой **целью** оратор будет выступать перед слушателями. Первая классификация речей по цели была предложена Аристотелем в «Риторике». Цели могут быть следующие:

- информирование аудитории;
- формирование отношения аудитории к высказанным идеям и фактам;
- призыв к действию;
- обретение доверия аудитории;
- развлечение аудитории, приятное времяпрепровождение.

**Сбор и изучение материала** – следующий этап в подготовке к речи.

Необходимо систематизировать собранную информацию, сформулировать основополагающий тезис и поддерживающие аргументы.

**Тезис – это законченное по смыслу суждение, ключевая мысль, которой оратор постоянно придерживается, чтобы сохранить целостность выступления.**

Тезис должен непременно содержать новую информацию или спорную мысль, которую и будет доказывать оратор. При создании тезиса речи необходимо следить за четкостью и грамотностью формулировки, не следует допускать двусмысленности, многозначности компонентов. Не следует пытаться изложить слишком много материала в ограниченное время.

Никакая речь не окажется успешной, если она не рассчитана на **определенную аудиторию**. Поэтому необходимо оценить аудиторию, перед

которой оратор будет произносить речь, и обстановку, в которой будет происходить выступление.

*Объективные параметры* не зависят от оратора, являются неотъемлемым признаком аудитории. К ним относятся:

- демографическая характеристика (пол, возраст, национальность, общий уровень образования и культуры, социальное положение);
- интеллектуальная характеристика (знания и убеждения аудитории, уровень профессиональной подготовки, уровень знаний по предмету речи, особенности мировоззрения, специфика интересов и увлечений аудитории);
- количественная характеристика (предполагаемое количество слушателей, в какой мере они знакомы оратору).

По количеству участников общения различают:

- а) межличностное,
- б) групповое,
- в) публичное,
- г) массовое общение.

*Межличностное общение* имеет место в тех случаях, когда индивидуальные черты слушателя могут быть учтены при подготовке речи. Говорящему известны не только общие социально-демографические и прочие характеристики слушателя, но и его вкусы, привычки, настроения, и эти сведения он может использовать в речи.

*Групповое общение* оратор ориентируется на социальные черты слушателей, объединенных ситуацией. Число слушателей может колебаться в очень широких пределах, однако это количественно ограниченная и однородная аудитория.

*Публичное общение* рассчитано на многочисленную и неоднородную аудиторию, но все же объединенную на основе общего признака, например, местом собрания или социальной принадлежностью.

*Массовое общение* предполагает обращение к аудитории через средства массовой информации, а не непосредственно. Особая сложность этого вида общения состоит в том, что кроме прогнозируемого, выступление будет услышано и другими типами слушателей, следовательно, необходимо подумать о том, какое впечатление произведет речь и на них.

К *субъективным параметрам* можно причислить отношение аудитории к мыслям и идеям выступающего.

С точки зрения отношения к мыслям оратора в аудитории можно выделить следующие группы:

1. **Конструктивная группа** – изначально заинтересованная часть аудитории. Ценностные ориентиры слушателей совпадают с позицией оратора.

2. **Конфликтная группа** – часть аудитории, не разделяющая взглядов и позиций оратора. Причинами конфликтности могут быть: ориентация аудитории на иную систему ценностей, личная неприязнь выступающего.

3. **Соглашатели** – часть аудитории, у которой на данный момент нет



собственного мнения по обсуждаемой проблеме. Причинами могут быть: отсутствие определенных убеждений, отсутствие компетентности по данному вопросу, достаточных знаний в области обсуждаемой проблемы.

**4. Инфантильные** – слушатели, равнодушные к теме выступления, не желающие вникать в суть проблемы. Если аудитория большей частью инфантильная, то следует определить в какой сфере лежат ее интересы и потребности и попытаться связать их с темой выступления.

## **2. Коммуникативная фаза**

Коммуникативная фаза включает в себя:

- произнесение речи;
- ответы на вопросы слушателей;
- ведение дискуссии
- подведение итогов

**Во вступлении оратор** поясняет основное направление речи, озвучивает цель и задачи выступления, перечисляет основные вопросы,

**В основной части** с помощью логики и достоверных аргументов раскрывается суть темы. При изложении основной части выступления оратору необходимо следить за тем, чтобы предмет речи оставался неизменным, чтобы на него «нализывались» все аргументы, подчеркивая и укрепляя те или иные его аспекты. Необходимо использовать фактологические материалы, иллюстрации и уместные примеры в основной части для того, чтобы способствовать наилучшему осмыслению слушателями базовой идеи выступления.

**В заключении** подводится итог выступления, озвучиваются основные выводы. Заключение должно быть естественным и вытекать из содержания основной части выступления и коммуникативной цели выступления.

В заключение имеет смысл повторить стержневую идею и, кроме того, возможно в кратком виде вернуться к тем моментам основной части, которые вызвали особый интерес слушателей.

Заключительная фраза должна быть четкой и ясной, произнесена без запинки с интонационным выделением ключевых слов. Следует помнить то, что в заключении не следует высказывать новые мысли и идеи, все должно свидетельствовать о том, что обсуждение проблемы завершено.