

ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ

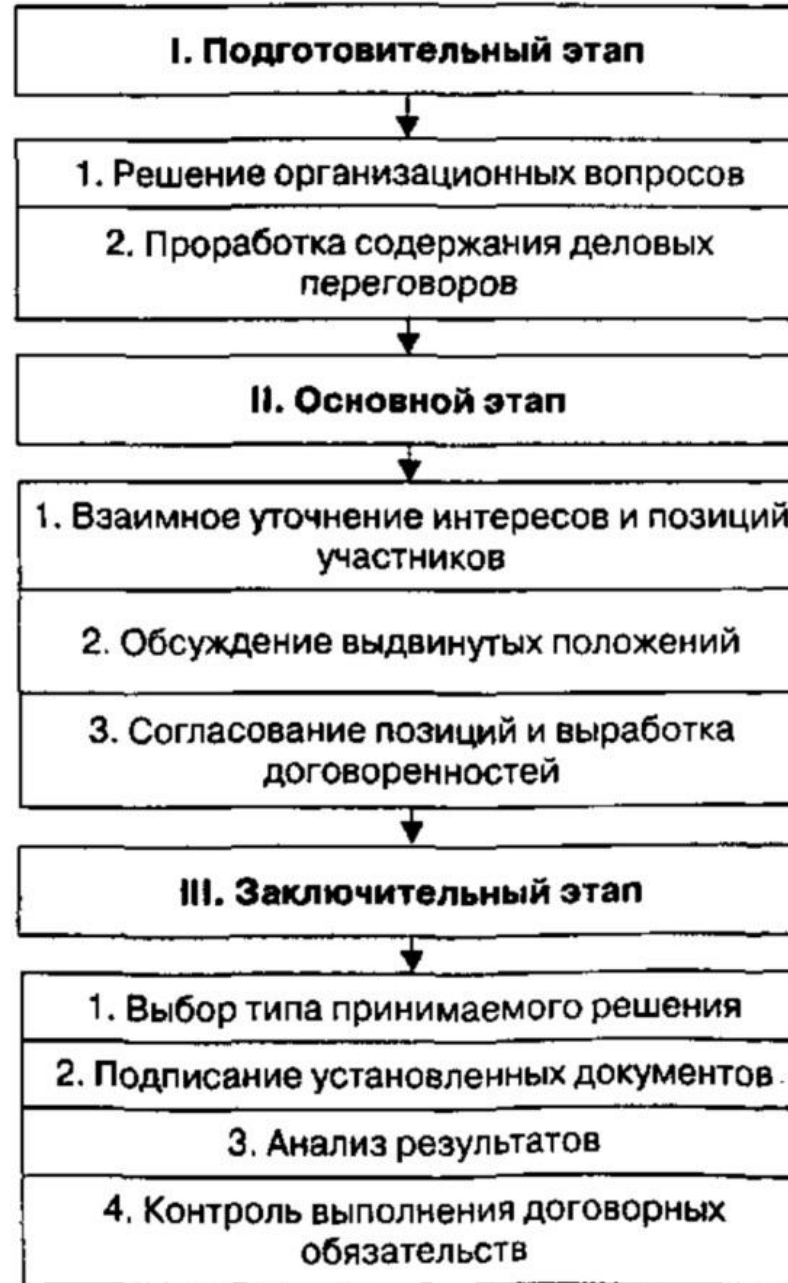
НЕМОВА ОЛЬГА АЛЕКСЕЕВНА

Кандидат социологических наук,
доцент кафедры Экономика предприятия
НГПУ им. Козьмы Минина
Моб.тел. 8-920-296-34-20;
e: mail: nhl_@list.ru

Основные вопросы лекции:

1. ПОНЯТИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ;
2. МЕТОДЫ И ТАКТИКА ВЕДЕНИЯ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ;
3. АРГУМЕНТАЦИЯ В ПРОЦЕССЕ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ;
4. ВОПРОСЫ И ОТВЕТЫ В ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРАХ;
5. СЛУШАНИЕ В ХОДЕ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ;
6. ДИСТАНЦИОННЫЕ ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ (ТЕЛЕФОН, СКАЙП И Т.Д.)

Этапы деловых переговоров



1. ПОНЯТИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

Переговоры составляют значительную часть профессиональной деятельности многих Специалистов разного уровня. В отличие от деловых бесед и совещаний, проводимых в учреждениях между его сотрудниками, деловые переговоры — это процесс, участники которого являются представителями хотя бы двух сторон (организаций, учреждений и т. д.), уполномоченными осуществлять соответствующие деловые контакты и заключать договоры.

І. ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП:

1. Решение организационных вопросов.
2. Проработка основного содержания деловых переговоров.
 1. Решение организационных вопросов:
 - 1) время деловых переговоров — выбирается исходя из их прогнозируемой продолжительности;
 - 2) место проведения деловых переговоров — согласовывается между участниками. Перед встречей необходимо подготовить и деловой обстановки;
 - 3) формирование количественного и качественного состава делегаций — производится в соответствии с компетентностью сотрудников по рассматриваемым на переговорах вопросам;

4) сбор и обработка информации выполняется в трех направлениях:

- сбор данных по существу рассматриваемой проблемы;

- сбор данных о фирме, с которой планируется проведение переговоров (когда и кем была основана, в каких странах и с какими партнерами ведет дела, в каких сделках имела наибольший успех, данные о финансовом положении, объеме операций и т. д.);

5) информация о руководстве фирмы и о тех, с кем придется вести переговоры (где родились, какие учебные заведения заканчивали, основные этапы карьерного роста, состав семьи, хобби и т. д.).

2. Проработка основного содержания деловых переговоров.

- Постановка проблемы.
- Определение интересов сторон.
- Интересы сторон:

общие интересы – сближают партнеров

собственные интересы

Дополнительные интересы

Взаимоисключающие интересы

непересекающиеся интересы - не затрагивают интересы другой стороны.

- Выработка общего подхода к деловым переговорам

II. Основной этап

Основной этап деловых переговоров состоит из трех последовательных стадий.

1. Взаимное уточнение интересов, концепций и позиций участников.
2. Обсуждение выдвинутых положений, позиций.
3. Согласование позиций и выработка договоренности по каждому вопросу.

Тактические приемы по Ф. А.

Кузину:

- **«прямое открытие позиции»** — добровольное (или как реакция на вопрос партнера) полное раскрытие своих интересов и потребностей и обоснование важности удовлетворения их как жизненной необходимости;
- **«принятие первого предложения партнера»** применяется, когда это вполне приемлемо, когда есть опасность ужесточения партнером своей позиции в дальнейшем, когда имеются все основания полагать, что он не пойдет ни на какие уступки;
- **«возражение партнеру»** — указание ему на слабые стороны путем привлечения фактического материала, на внутреннюю противоречивость высказываний и логические пропуски («Как быть с А, Б и В, о которых вы не упоминали?»);

- «упреждающая аргументация». Задайте вопрос, ответ на который обнажит несостоятельность ожидаемых контраргументов;
- «поиск общей зоны решения». Выслушав мнение партнера и сопоставив его со своим, попытайтесь найти общие точки соприкосновения;
- «сюрприз» заключается в том, чтобы принять предложение, которое по расчетам партнера не должно быть принято вами. Цель — вызвать смятение и растерянность, а значит, взять инициативу в свои руки;
- «ультиматум или последнее слово» используется сразу: или принимайте наше предложение, или мы уходим с переговоров. Риск высок, но иногда оправдан;
- «двойное толкование». В выработанном в ходе переговоров документе одна из сторон «закладывает» в формулировки двойной смысл, который не замечается партнером, с тем, чтобы впоследствии трактовать соглашение в своих интересах, якобы не нарушая его..

Ошибки в переговорах:

- неприятие взаимовыгодных вариантов решения проблемы и настаивание только на своем решении;
- преждевременные суждения о позиции другой стороны;
- поиск единственного решения проблемы;
- убеждение в невозможности справедливого решения поставленных вопросов и т. д.

III. Заключительный этап

1. Выбор типа принимаемого решения.

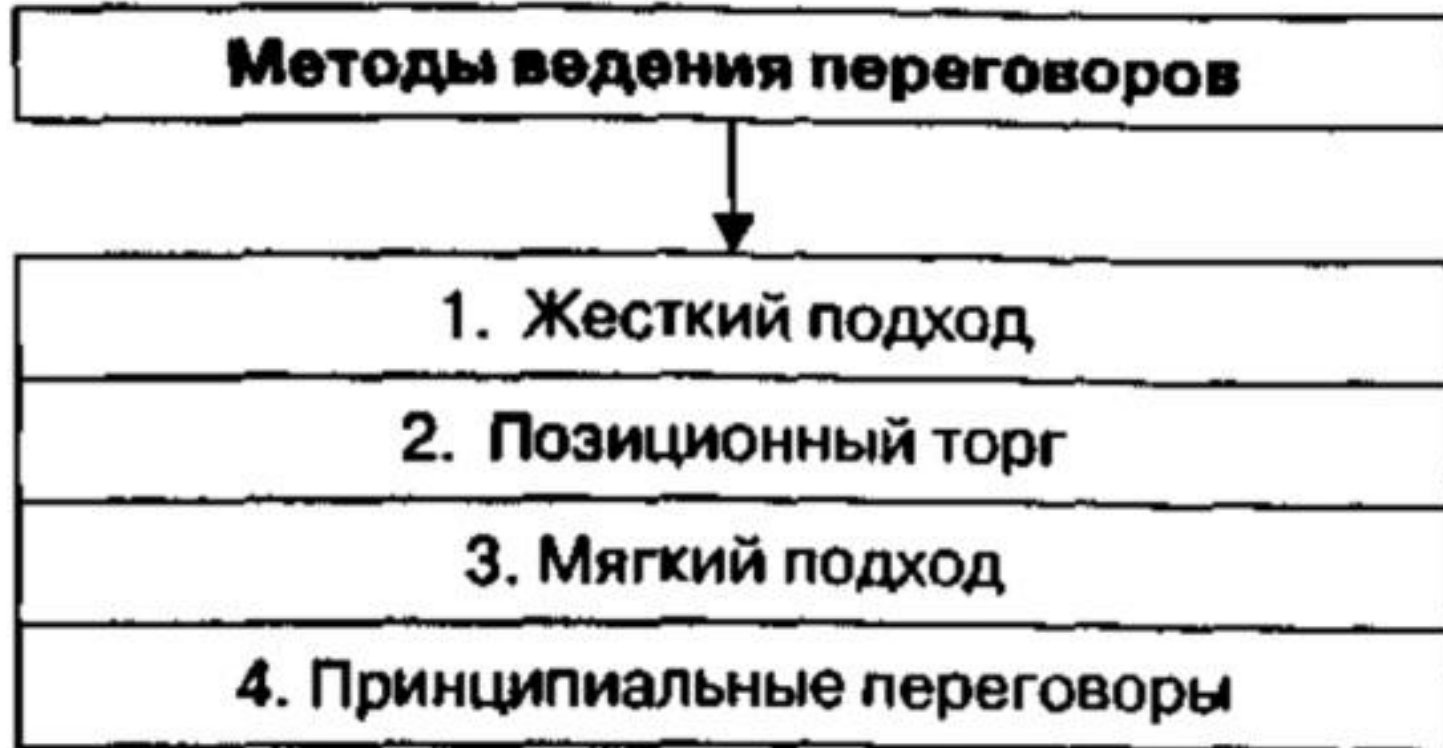
- компромисс, когда стороны идут на взаимные уступки, за ним стоит примерно равное удовлетворение интересов;
- нахождение в ходе переговоров нового решения, которое появляется, если рассмотреть конкретную проблему в более широком аспекте;
- асимметричное решение, когда уступки одной из сторон значительно превышают уступки другой. Такого решения следует избегать даже тогда, когда один из партнеров слабее и находится в зависимости от другого. Асимметричное решение вряд ли будет выполнено, так как является вынужденным.

2. Подписание установленных документов.

3. Анализ результатов.

4. Контроль выполнения договорных обязательств.

2. МЕТОДЫ И ТАКТИКА ВЕДЕНИЯ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ



1. Жесткий подход. Стороны изначально занимают излишне жесткую позицию, изменить которую они готовы лишь в самом крайнем случае. Цель жесткого подхода — реализовать позицию своей стороны наиболее полно при минимальных уступках партнеру. Как показывает практика, такой подход редко бывает эффективен, так как создает благоприятную почву для различных уловок, ведет к напряженности в отношениях, иногда к разрыву и увеличивает вероятность отказа от будущего сотрудничества.

2. Позиционный торг. Стороны занимают позиции, которые затем уступаются в некоторой последовательности. Начинается рн с представления исходных завышенных первоначальных требований. Выдвигается крайняя позиция, которую упорно отстаивают путем небольших уступок. Позиционный торг также является достаточно жестким методом ведения переговоров, так как он в целом малопродуктивен, характеризуется непредсказуемостью результатов, большими затратами времени, возможностью ухудшения отношений с партнерами.

3. Мягкий подход. Возможен тогда, когда переговоры проводятся дружелюбной обстановке, без споров и конфликтов. Но этот метод не означает, что стороны идут на бесконечные уступки в ущерб себе. В данном случае метод указывает на манеру ведения переговоров, систему действий для достижения поставленной цели.

4. Принципиальные переговоры, или переговоры «по существу». Самый эффективный метод достижения соглашения между договаривающимися сторонами. Он разработан в Гарвардском университете США и подробно описан в книге Роджера Фишера и Уильяма Юри «Путь к соглашению, или Переговоры без поражения».

Метод принципиальных переговоров основывается на реализации следующих основных условий:

1. Необходимо делать разграничение между личностными мотивами и предметом переговоров.
2. Интересы дела должны иметь приоритет по отношению к позициям, которые занимают участники переговоров.
3. В переговорном процессе должны быть использованы объективные критерии и соответствующие правовые нормы.

Тактические приемы:

- 1. Уклонение от борьбы.** Применяется в том случае, когда затрагиваются вопросы, нежелательные для обсуждения. В этом случае целесообразно выступить с просьбой отложить рассмотрение проблемы, перенести на другое время или проигнорировать ее. Этот тактический прием можно также использовать в ситуациях, когда переговоры зашли в тупик.
- 2. Затягивание.** Является производным от уклонения' и используется в том случае, когда необходимо затянуть переговоры, чтобы прояснить ситуацию, получить больше информации и т. д.
- 3. Выжидание.** Связано с получением от партнера наибольшего количества информации, чтобы, оценив все условия и имеющиеся данные, принять собственное решение.
- 4. «Салями».** Это разновидность выжидания, проявляется в постепенном прояснении собственной позиции (по аналогии с нарезкой тонкими слоями колбасы). Цель тактического приема — получить максимально возможную информацию от партнера, сформулировать предложения в выгодном виде или затянуть переговоры при неготовности решения проблемы.

5. Выражение согласия/несогласия. Этот прием подчеркивает общность или расхождение во взглядах, мнениях, позициях.

6. Пакетирование. Заключается в том, чтобы вынести на обсуждение не один вопрос, а несколько. В один пакет объединяются привлекательные и малопривлекательные предложения. При этом решаются две задачи. Первая — предполагается, что партнер, заинтересованный в одном или нескольких предложениях, примет и остальные. Вторая — принятие основных предложений путем уступок в малозначительных предложениях.

7. Завышение требований. Состоит в том, чтобы включить в состав обсуждаемых проблем пункты, которые потом можно безболезненно убрать, сделав вид, что это является уступкой, и потребовать аналогичных шагов со стороны партнера.

8. Расстановка ложных акцентов. Заключается в том, чтобы показать партнеру крайнюю заинтересованность в решении вопроса, который в действительности является второстепенным.

Иногда это делается для того, чтобы, пойдя на уступку, убрать этот вопрос и получить необходимые решения по другому более важному вопросу.

9. Выдвижение требований в последнюю минуту.

Закljučается в том, что в конце переговоров, когда остается подписать окончательный документ, один из участников выдвигает новые требования. Если другая сторона очень заинтересована в решении вопроса, она примет эти требования. Но иногда бывает так, что подписание документов по этой причине откладывается или вообще срывается.

10. Постепенное повышение сложности вопросов.

Закljučается в постепенном переходе от решения простых вопросов, на которые легко получить положительный ответ, к более сложным проблемным темам. Это создает благоприятный психологический климат и показывает, что проблема решаема.

3. АРГУМЕНТАЦИЯ В ПРОЦЕССЕ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

Требования к аргументам

АРГУМЕНТ



1. Истинность

2. Автономность

3. Непротиворечивость

4. Достаточность

1. Истинность аргументов.

В качестве аргументов могут выступать только такие сведения, истинность которых была доказана или они вообще ни у кого не вызывают сомнения.

2. Автономность аргументов.

Аргументы должны быть доказаны независимо от тезиса. Иначе сам аргумент надо будет доказывать. Поэтому прежде чем доказывать тезис, следует проверить аргументы.

3. Непротиворечивость аргументов. Приводимые аргументы не должны противоречить друг другу. Ситуация, когда некоторые аргументы у одного из участников в процессе дискуссии или спора могут противоречить друг другу, не так уж редко встречается.

4. Достаточность аргументов. Требование достаточности аргументов определяется тем, что аргументы в своей совокупности должны быть такими, чтобы на их основе строился доказываемый тезис.

Типы аргументов:

Сильные

Слабые

Несостоятельные

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;
- показания свидетелей и очевидцев событий;
- статистическая информация, если ее сбор, обработка и анализ сделаны профессиональными специалистами.

Слабые аргументы

- умозаключения, основанные на двух и более отдельных фактах, связь между которыми неясна без третьего;
- уловки и суждения, построенные на нелогичных умозаключениях;
- ссылки (цитаты) на авторитеты, неизвестные или малоизвестные оппонентам;
- приемы, построенные на аналогии, и непоказательные примеры;
- доводы личного характера, вытекающие из обстоятельств или диктуемые побуждением, желанием;
- тенденциозно подобранные афоризмы и изречения;
- доводы, версии или обобщения, сделанные на основе догадок, предположений и ощущений;
- выводы из неполных статистических данных.

Несостоятельные аргументы

- суждения на основе подтасованных фактов;
- ссылки на сомнительные, непроверенные источники;
- потерявшие силу решения;
- домыслы, догадки, предположения и измышления;
- доводы, рассчитанные на предрассудки, невежество;
- выводы, сделанные на основе фиктивных документов;
- ложные заявления и показания;
- подлог и фальсификацию предмета спора.

Методы убеждения:

В целом аргументация информации выполняется в соответствии с одной из двух конструкций:

- доказательная аргументация, когда применяются обоснованные доказательства;
- контраргументация, т. е. опровержения утверждения собеседника.

Приемы убеждения:

- **фундаментальный метод** представляет собой прямое обращение к собеседнику и ознакомление его с фактами и сведениями, являющимися основой доказательства.
- **оборонительный метод** основан на проведении анализа доводов оппонента, выявлении противоречий в аргументации собеседника и приведении убедительных контраргументов;

- **метод извлечения выводов** реализуется путем тщательно продуманных вопросов, задаваемых в определенной последовательности для уточнения позиции собеседника. После каждого ответа приводится точная аргументация, которая последовательно, посредством частичных выводов, приводит к окончательному желаемому выводу. Отвечая на вопросы и выслушивая аргументы собеседника, оппонент постепенно приходит к пониманию ошибочности своих взглядов;
- **метод сравнения** является достаточно эффективным инструментом, особенно в том случае, если сравнения выбраны удачно. Этот метод основан на анализе недостатков позиции партнера и показе на примерах возможных негативных последствий для всех;
- **метод охвата** основан на использовании модели «да — но». Данный метод используется в случае, когда аргументы собеседника охватывают только положительные или отрицательные стороны проблемы и однозначно рассматривают предмет обсуждения. В этом случае необходимо согласиться с аргументами собеседника, а затем рассмотреть проблемы с прямо противоположной стороны;

- **метод деления** заключается в разбиении информации собеседника на части таким образом, чтобы были ясно определены сильные и слабые стороны рассматриваемого вопроса. При этом основная аргументация должна быть направлена на слабые разделы приведенной информации, которые и необходимо опровергнуть в ходе деловых переговоров;
- **метод «бумеранга»** дает возможность использовать аргументы собеседника против него самого. Этот метод не имеет силы доказательства, но оказывает исключительное действие, если применять его в сочетании с остроумным ироническим замечанием;
- **метод опроса** основывается на том, что вопросы задаются заранее и, таким образом, определяется позиция партнера. При этом, чтобы не раскрывать свою позицию, вопросы можно сформулировать в следующей форме: «Как вы считаете...», «Ваше отношение...», «Каково ваше мнение...» и т. д.;

- **метод игнорирования** бывает эффективен в том случае, если аргумент собеседника не может быть опровергнут. В этом случае можно просто уйти от ответа, сменить тему, перейдя на другой аспект рассматриваемой проблемы, и т. д;
- **метод двусторонней аргументации** заключается в одновременной концентрации внимания собеседника как на сильных, так и на слабых сторонах его позиции, особенно если последние преобладают, что создает основу для ее пересмотра в целом;
- **метод замедленного темпа** предполагает обстоятельное обсуждение наиболее слабых мест в позиции партнера, чтобы он сам понял необходимость ее изменения;
- **метод видимой поддержки** заключается в приведении дополнительных аргументов в пользу оппонента. Как правило, такое поведение вызывает удивление у собеседника и даже расслабляет его. Однако в определенный момент следует резко перейти к контраргументации. Это создает впечатление, что оппонент недоработал решение рассматриваемой проблемы, а вы изучили ее более тщательно и убедились в несостоятельности его аргументов.

4. ВОПРОСЫ И ОТВЕТЫ В ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРАХ

Понятие вопроса

В деловом общении вопросы напрямую связывают с ответом и объединяют их в вопросно-ответный комплекс, который является необходимым элементом общения и мышления людей, так как выполняет две важнейшие функции — **познавательную и коммуникативную.**

Познавательная функция заключается в фиксировании человеком знаний о внешнем мире и о себе самом.

Коммуникативная функция реализуется через вопросы и ответы, посредством которых происходит передача знаний и представлений от одного человека к другому.

Логическая структура вопроса

Базис -
предпосылка вопроса или
исходная информация, на
основе которой
формулируется вопрос

Указание на
недостаточность
информации

Указание на
Необходимость
дополнения и
расширения знаний

Информация, заложенная в вопросе, подразделяется на два вида:

- 1. Матрица** (предпосылка) вопроса — информация, на которой основан вопрос и которая в нем содержится.
- 2. Незвестная переменная** вопроса — информация, на отсутствие которой указывается в вопросе.

Виды вопросов и требования к их формулировкам

1. **Открытые (восполняющие).** Предполагают получение со стороны собеседника развернутой, объемной информации по сути поставленного вопроса. Такие вопросы задают, когда нужны сведения или когда необходимо выявить реальные мотивы и позицию собеседника.

Пример открытого вопроса: «Каковы перспективы развития бизнеса в России?»

Ответ на такой вид вопроса не ограничен строгими рамками и дается в свободной форме.

Форма ответа выбирается самим ответчиком, он же определяет характер и объем передаваемой информации

2. Закрытые {уточняющие}

Предполагают ответ со стороны собеседника в форме «да» или «нет». Такие вопросы оправданы в том случае, если есть необходимость получить конкретную, однозначную информацию. Такие вопросы ведут к созданию напряженной атмосферы беседы, так как у собеседника нет возможности высказать свое мнение.

Пример закрытого вопроса: «Примет ли Ваша фирма участие в президентском проекте?»

Ответ на такой вопрос предполагает указание на тот род информации, к которому относится неизвестная информация для человека, задающего этот вопрос.

3. Простые (элементарные) вопросы

Включают в себя только один вопрос, одно вопросительное слово.

Пример простого вопроса: «Каковы финансовые активы вашей фирмы?»

4. Сложные вопросы

Включают в себя несколько простых вопросов или несколько вопросительных слов или простых вопросов, связанных посредством союзов.

Пример сложного вопроса: «Кто и когда создал вашу компанию и каковы ее материальные и финансовые активы?»

Прежде чем давать ответ на сложный вопрос, следует разбить его на простые вопросы. Это позволяет оценить качество простых вопросов и снизить вероятность путаницы в ответе.

5. Корректные вопросы

В основе таких вопросов лежат ложные или неопределенные суждения.

Для корректных вопросов характерно наличие определенного смысла и соответствие действительности.

6. Некорректные вопросы

Некорректные вопросы либо не имеют смысла, либо заключают в себе многозначные, «размытые» термины, имеющие две или несколько интерпретаций

Пример некорректного вопроса: «Как вам нравится это высшее учебное заведение?» Данный вопрос многозначен и не определяет, что именно хочет узнать его постановщик: мнение о здании вуза, его материальной базе, специальностях, которые там открыты, или состав профессорско-преподавательских кадров

7. Острые вопросы

Это вопросы актуальные, жизненные, важные, принципиальные. Ответы на такие вопросы требуют мужества и соответствующей психологической подготовки.

Острый вопрос может быть связан с мировоззрением человека, его отношением к какой-либо проблеме. Часто острые вопросы ставятся во время конфликта в трудовом коллективе

8. Риторические

Эти вопросы, не требуют прямого ответа. Их цель — вызвать новые вопросы и указать на нерешенные проблемы.

Пример риторического вопроса: «Можем ли мы считать подобное явление нормальным?»»

9. Переломные вопросы

Удерживают беседу в установленном направлении или поднимают целый комплекс новых проблем. Подобные вопросы задаются, когда собеседник получил достаточно информации по одной проблеме и хочет переключиться на другую.

Примеры переломного вопроса: «Как вы считаете, следует ли?..», «Как вы представляете себе решение этой проблемы?»

Ответы на переломные вопросы позволяют выявить слабые и уязвимые места позиции собеседника.

10. Вопросы для обдумывания

Вынуждают собеседника размышлять, тщательно обдумывать и комментировать то, что было сказано. Цель этих вопросов — создать атмосферу взаимопонимания.

Примеры такого вопроса: «Считаете ли вы, что?..», «Вы придерживаетесь мнения, что?..»

11. Зеркальные вопросы

Закljučают в себе повтор с вопросительной интонацией части утверждения, только что произнесенного собеседником. Данный вид вопросов позволяет создавать в беседе новые элементы, выделять стержневые направления, при этом не противореча собеседнику и не опровергая его утверждений.

Пример зеркального вопроса: «Вы говорите, что у вас тесные связи с такой-то компанией, а если ее руководство не захочет подписывать с вами этого соглашения?»

11. Контрвопросы

По сути похожи на зеркальные, однако они позволяют прояснить ситуацию, складывающуюся в ходе беседы, уточнить правильность понимания суждений собеседника

Примеры вопросов для ориентации: «Что вы думаете по этому поводу?», «А ваше мнение по этому вопросу?», «Согласны ли вы с этим высказыванием?» По ответу на подобный вопрос сразу можно уяснить для себя, что понял собеседник, готов ли он согласиться с вашими аргументами

12. Альтернативные вопросы

Предполагают выбор определенных направлений развития диалога из набора альтернатив. Число возможных вариантов, однако, не должно превышать трех.

Примером таких вопросов могут быть: «Какой день недели для вас будет более предпочтительным: вторник или среда?», «Какой цвет вы предпочитаете: черный или красный?»

Следует отметить, что альтернативные вопросы сужают выбор для собеседника в пользу лица, задающего вопрос, предполагая при этом быстрое решение

13. Суггестивные

Основаны на определенном воздействии на психическую сферу восприятия собеседника. Такие вопросы содержат в себе некоторую манипуляцию за счет влияния на эмоциональную составляющую мыслительного процесса

Пример суггестивного вопроса: «Вы считаете, что в условиях, когда разрушается вся система ценностей, разваливается экономика страны, мы имеем право на?..»

14. Гипотетические вопросы

Позволяют построить несложную модель развития предмета беседы с помощью предположения о влиянии каких-либо внешних условий на развитие обсуждаемой проблемы.

Примером гипотетического может быть следующий вопрос: «Не повлияет ли на заключение нашего договора введение квот новых таможенных пошлин?»»

15. Обходные вопросы

Заставляют собеседника давать информацию, получение которой через прямые вопросы является не совсем корректным.

Пример обходного вопроса: «Дешевле ли этот товар аналогичного, выпущенного за границей?»

16. Информационные вопросы

Это открытые вопросы, касающиеся какого-то конкретного предмета или положения вещей. Они задаются для того, чтобы получить информацию или сведения, которые необходимы, чтобы составить представление о чем-либо/

Примеры информационных вопросов: «Сколько финансовых средств необходимо вложить в это предприятие?», «Какое оборудование вы используете для производства этого продукта?»

17. Контрольные вопросы

Задаются во время любого разговора, чтобы выяснить, понимает ли вас собеседник.

К контрольным вопросам относятся: «Вы согласны с моим тезисом?», «Вы считаете так же, как и я?»

18. Подтверждающие вопросы

Задают, чтобы достичь взаимопонимания. В любой разговор нужно вносить подтверждающие вопросы и всегда делать акцент на том, что связывает, а не на том, что разделяет

Примеры подтверждающих вопросов: «Вы, надеюсь, разделяете мою точку зрения?», «Если я не ошибаюсь, вы считаете, что?..»

19. Ознакомительные вопросы

Задаются, чтобы познакомиться с мнением собеседника.

Примеры ознакомительных вопросов: «Довольны ли Вы?..», «Каковы Ваши планы относительно?..»

20. Встречные вопросы

Вместо ответа, на вопрос отвечают вопросом. Встречный вопрос является искусным психологическим приемом

Например, на вопрос: «Сколько стоит этот товар?» — задается встречный вопрос: «А за сколько вы хотели бы его купить?»

21. Закрывающие вопросы

Цель таких вопросов — завершить разговор. Как правило, в таких вопросах заключено подведение итогов переговоров.

Примером закрывающего вопроса может быть: «Итак, когда мы сможем встретиться в следующий раз?»/

Требования к правильной формулировке вопросов

- 1. Вопрос должен заключать в себе определенный смысл.** Если в матрице вопроса заложена бессмысленная информация, то вопрос поставлен некорректно и в этом случае не стоит ожидать на него четкого ответа.
- 2. Формулировка вопроса должна быть ясной и четкой.** Двусмысленность, «размытые» формулировки или термины, не несущие смысловой нагрузки в вопросе, путают отвечающего и не позволяют ему дать конкретный исчерпывающий ответ.
- 3. В основе вопроса должна лежать истинность предпосылок.** Если в матрице вопроса лежит ложная информация, то отвечающему придется либо поправить партнера, либо просто уйти от ответа.

Виды ответов и требования к их формулировкам

- **Правильные ответы.** В ответе содержатся истинные суждения, логически связанные с вопросом.
- **Неправильные (ошибочные) ответы.** Ответы связаны с вопросом, но неверно отражают действительность
- **«По существу» ответы.** Ответ логически связан с вопросом
- **«Не по существу» ответы.** Ответ логически не связан с вопросом.
- **Позитивные ответы.** Содержащие стремление разобраться в поставленных вопросах.

- **Негативные ответы.** Выражающие отказ отвечать на тот или иной вопрос.
- **Краткий ответ.** Лаконичный, односложный ответ
- **Развернутый ответ.** Полный аргументированный ответ на поставленный вопрос.
- **Действительные ответы.** Высказывания, истинность которых доказана надлежащим образом в некоторой системе знаний.
- **Возможные ответы.** Содержат запрашиваемую в вопросе информацию, но эта информация в должной мере не обоснована.

Требования к ответам

- 1. Ответ должен быть информативнее вопроса.** Даже если ответ является неполным, его информативность должна превышать информацию вопроса.
- 2. Ответ следует давать на языке вопроса.** Если вопрос корректен, то и ответ должен быть корректен, т. е. должен быть точным, ясным, однозначным и содержать в себе терминологию, которая использовалась при формулировке вопроса.
- 3. Ответ на некорректный вопрос должен содержать в себе информацию о неправильности вопроса.** То есть если в матрице вопроса заложена ложная, двусмысленная или бессмысленная информации, при ответе на такой вопрос следует указывать на его некорректность.
- 4. Ответом на вопрос может быть другой вопрос.** Этого правила следует придерживаться только в том случае, если необходимо уточнить смысл заданного вопроса или перед отвечающим был поставлен риторический вопрос.

5. СЛУШАНИЕ В ХОДЕ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

Трудности процесса слушания

В процессе слушания надо отделять понятия «слышать» и «слушать», так как они не являются тождественными процессами.

Слышать означает физически воспринимать звук, а слушать — сосредоточиться на воспринимаемой информации, понимать значение принимаемых фраз.

По мнению ученых, большинство людей плохо умеют слушать слова собеседника, особенно если они не затрагивают их реальных интересов.

Как показали исследования, умением выслушать собеседника спокойно и целенаправленно, вникнуть в сущность того, что говорится, обладают не более 10% людей.

Три этапа в процессе слушания

- 1. Поддержка.** Вы должны дать возможность собеседнику высказаться. Приемы: молчание, поддакивание, повторение последнего слова собеседника, одобрение.
- 2. Уяснение.** Цель слушателя – понять, что он правильно понял собеседника. Приемы: перефразирование, повторение с изменением порядка слов, уточняющие вопросы, выяснение, наводящие вопросы.
- 3. Комментирование.** Высказать свое мнение по поводу услышанного. Прием: логическое следствие из высказывания собеседника, оценки, резюмирование, советы.

Ошибки в процессе слушания

- потеря основной мысли выступающего, в результате которой можно полностью потерять ориентацию в сути высказывания;
- фиксирование только фактического материала. Основные факты, излагаемые выступающим, конечно, важны для восприятия материала. Однако, как показывают исследования, даже у самых внимательных слушателей в памяти остается не более пяти основных моментов выступления. Поэтому при восприятии фактического материала следует концентрировать внимание только на наиболее существенных моментах высказываний;
- заострение внимания на критических точках выступления, к которым относятся определенные фразы, раздражающе действующие на слушателей. Сконцентрировав внимание только на них, слушатель перестает следить за основной мыслью высказывания.

Характеристика реакций собеседника в ходе слушания

Поддакивание. Словесное выражение внимания за счет употребления слов «да-да» и др., а также за счет жестов-регуляторов, выражающих отношение слушающего к передаваемой информации (кивок головой, жесты руками и т. д.)

«Эхо-реакция» . Повторение последнего слова собеседника в вопросительной или повествовательной форме. Вопросительная форма, как правило, провоцирует собеседника на продолжение высказывания.

«Зеркало». Повторение последней фразы собеседника с изменением порядка слов.

- **«Парафраз»** Передача говорящему его же сообщения, но словами слушающего.
- **Побуждение к дальнейшей беседе.** Постановка вопросов, побуждающих к дальнейшему изложению информации («И что дальше?», «А что произошло потом?»).
- **Уточнение информации.** Постановка вопросов типа «Что вы имели в виду?», «Как я должен Вас понимать?» и т. д.
- **Наводящие вопросы.** Постановка вопросов типа «что?», «где?», «почему?», «зачем?», которые несут в себе форму уточнения и побуждения к дальнейшему высказыванию
- **Продолжение** Слушатель «встревает» в речь, пытается завершить фразу, подсказывает слова и т.п.
- **Оценки, советы.** Оценка слушателем основных мыслей говорящего, анализ их, и подача соответствующих советов по теме разговора
- **Эмоции.** Жесты, мимика, смех и другие экстралингвистические формы делового общения.

- **Нерелевантные высказывания.** Слушающий периодически говорит фразы, не относящиеся к делу или относящиеся к рассматриваемой проблеме только формально
- **Логические следствия из речи партнера.** Различные умозаключения, которые возникают у слушающего и которые он высказывает для выяснения правильности своих логических рассуждений
- **Распрашивание.** Слушающий задает один вопрос за другим, не поясняя цели сбора информации
- **Агрессивная реакция.** Некорректные, грубые высказывания или вопросы слушающего
- **Пренебрежение к собеседнику.** Собеседник не обращает внимания на слова говорящего, не слушает их, игнорирует партнера.

Барьеры непрерывного внимания

- отключение внимания, которое может произойти из-за каких-либо раздражающих факторов — обстановки в помещении, внешнего вида говорящего, его голоса, произношения, мимики, жестов и т. д.;
- высокая скорость умственной деятельности, которая в четыре раза превышает речь человека. Именно из-за этого, когда кто-либо говорит, мозг большую часть времени свободен и отвлекается от слушания;
- антипатия к чужим высказываниям;
- избирательность внимания, которая выражается в том, что в процессе слушания воспринять всю информацию невозможно, поэтому человек неосознанно выбирает то, что для него представляет максимальный интерес;
- потребность в реплике, что подавляет процесс слушания, так как человек концентрируется на формулировке комментария к услышанной информации.

Типы слушания

Слушание — это активный процесс, который подразделяется на рефлексивное, нерефлексивное и эмпатическое слушание.

Рефлексивное (активное) слушание

Рефлексивное (активное) слушание основано на том, что на первый план выступает отражение информации. В процессе такого слушания слушающий достаточно активно использует словесную форму для подтверждения понимания сообщения.

Наиболее общепринятыми приемами активного слушания являются:

- выяснение, т. е. обращение к говорящему за уточнением;
- перефразирование и повторение последней фразы собеседника с изменением порядка слов. Перефразирование дает возможность говорящему увидеть, что его слушают и понимают, а если понимают неправильно, то внести соответствующие коррективы в сообщение;
- уточняющие вопросы;
- резюмирование — подытоживание основных идей и чувств говорящего. Резюмирующие высказывания помогают соединить фрагменты разговора в смысловое единство.

Нерефлексивное (пассивное) слушание

Нерефлексивное (пассивное) слушание используется тогда, когда собеседник хочет обсудить наболевшие вопросы, проявляет сильные чувства или просто говорит о том, что требует минимального ответа.

Внешне пассивное слушание требует напряжения, физического и психологического внимания.

Пассивное слушание позволяет успокоить собеседника, снять эмоциональный накал разговора. Если эмоции партнера направлены на собеседника, главная задача — не заразиться эмоциями, не впасть в то же эмоциональное состояние, которое может привести к бурному конфликту.

Эмпатическое слушание

Эмпатическое слушание позволяет переживать те же чувства, которые переживает собеседник, отражать эти чувства, понимать эмоциональное состояние собеседника и разделять его.

При эмпатическом слушании применяются приемы рефлексивного слушания, такие, как уточнение, перефразирование, резюмирование. Однако эмпатическое слушание отличается от рефлексивного своими целями и намерениями. Цель активного (рефлексивного) слушания — понять сообщение говорящего, значение его идей или понять причину переживаний. Цель эмпатического слушания — уловить эмоциональную основу этих идей и их значение для собеседника, понять, что означает высказанное сообщение и какие чувства при этом испытывает собеседник. Эмпатическое слушание следует применять только в том случае, когда человек сам хочет поделиться какими-то переживаниями.

Роль внимания

Выделяют следующие виды внимания: произвольное, непроизвольное и послепроизвольное.

Непроизвольное внимание — простейший, генетический исходный вид, который возникает бессознательно, без специальных волевых усилий и длится до тех пор, пока действует внешний раздражитель. Его основа — реакция на внешние по отношению к цели деятельности события. Его вызывает все необычное — яркий свет, сильный звук, неприятный запах, интересный фильм, увлекательный, эмоциональный рассказ и т. д.

Произвольное внимание

Произвольное внимание — сопровождает сознательную деятельность человека, требующую волевых усилий и направленную на достижение конкретной цели.

Произвольное внимание — это социальное явление, которое развивалось вместе с человеком. Произвольное внимание выше у интеллектуальных, образованных, целеустремленных людей.

Произвольное внимание неустойчиво. Период концентрации внимания не превышает 15-20 минут, а бывает и значительно короче. Для поддержания произвольного внимания в ходе делового общения целесообразно ставить острые, переломные, суггестивные и другие виды вопросов, в выступлении каждые 15 минут менять темп и громкость речи, переключать внимание на отступление, шутку и т. д.

Послепроизвольное внимание

Послепроизвольное внимание — переходит из произвольного внимания, когда более сильный раздражитель превалирует над волевым усилием сосредоточиться на какой-либо проблеме.

В деловых переговорах следует опираться как на произвольное, так и на непроизвольное внимание. Если используется только произвольное внимание, участники деловых переговоров испытывают большое психическое напряжение и быстро утомляются. Активизация только непроизвольного внимания сказывается на эффективности общения, его конструктивности и результатах.

6. ДИСТАНЦИОННЫЕ ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ (ТЕЛЕФОН, СКАЙП И Т.Д.)

Спасибо за внимание!