

# Формы делового общения. Деловая беседа.

## ПЛАН

1. Что такое деловая беседа? Цели, задачи, функции.
  2. Структурная организация беседы.
  3. Виды деловых бесед: общая характеристика.
  4. Роль вопросов в деловой беседе.
  5. Самодиагностика.
- 

**Деловая беседа** – 1) это основная форма делового общения, 2) это деловой разговор заинтересованных лиц, 3) это устный контакт между партнерами, связанными деловыми отношениями, 4) это форма установления деловых отношений, разрешения деловых проблем или выработки конструктивного подхода к их решению, 5) это форма убеждения партнера принять конкретные предложения, 6) это способ решения конфликта или спорной ситуации.

В теории управления: *«Деловая беседа – вид делового общения, специально организованный предметный разговор, служащий решению управленческих задач».*

**Преимущества деловой беседы:**

- ♦ быстрая реакция на высказывания собеседников;
- ♦ повышение компетентности руководителя благодаря учету, проверке и оценке мнений, предложений и критических замечаний сотрудников;
- ♦ возможность дифференцированного подхода к предмету обсуждения и понимание целей каждой из сторон.

**Цели деловой беседы:**

1. Стремление одного собеседника посредством слова оказать влияние на другого, вызвать у него желание к действию, с тем чтобы изменить существующую деловую ситуацию или деловые отношения, то есть создать новую деловую ситуацию или новые деловые отношения между участниками беседы.
2. Необходимость выработки руководителем соответствующих решений на основании анализа мнений и высказываний сотрудников.

## Принципы деловой беседы

1. 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.
2. Рациональная организация процесса беседы, что означает краткое изложение собеседниками содержания информации по обсуждаемой теме, так как пространное изложение и избыточная информация осложняют усвоение самого существенного.
3. Простота, образность, четкость языка как условие доходчивости информации, значит, ориентации на собеседника.

### Этические и психологические правила ведения деловой беседы

1. **Строго соблюдать нормы речевого этикета:** уважительное отношение к собеседнику; использование общекультурных норм общения; в корректной форме выразить одобрение, комплимент, несогласие или сформулировать соболезнования и утешения; в деловой обстановке нежелательно обращение на «ты»; весьма полезно обращаться к собеседнику по имени и отчеству (если неизвестно полное имя собеседника, к нему можно обратиться по фамилии с добавлением слова «господин»).
2. **Во время беседы нужно постоянно обращаться к собеседнику с вопросами,** учитывая, что личное внимание в деловых отношениях имеет очень большое значение.
3. **Следует постоянно помнить о временных рамках беседы:** лаконичность – одно из основных требований к деловому разговору.
4. **Аргументы следует излагать как можно нагляднее и убедительно,** что поможет упрочить ваши позиции.
5. Идя на контакт с собеседником, важно **акцентировать внимание на его идеях.**
6. Желательно **раскрепощать собеседника,** вести себя честно и конструктивно, но не прятаться под маской, которая быстро перестанет что-то скрывать
7. Постоянно помнить о «Вы - подходе» - это умение говорящего поставить себя на место собеседника, чтобы лучше его понять

## Технические особенности при проведении деловых бесед

- ◆ на обсуждение одного вопроса должно планироваться не более 20-30 минут
- ◆ наилучшим местом для проведения беседы является специально оборудованное помещение с круглым столом, настенными часами, без телефона и селектора
- ◆ если беседа проходит в кабинете, руководителю необходимо отложить телефоны, селектор
- ◆ помещение должно иметь хорошую вентиляцию и комфортную температуру
- ◆ о повестке дня обсуждаемых вопросов лучше информировать приглашенных письменно
- ◆ в повестке дня следует указывать время начала и окончания беседы, место ее проведения, четкую формулировку всех рассматриваемых вопросов, фамилии докладчиков, содокладчиков, а также указать, где можно познакомиться с информацией по каждому вопросу
- ◆ за столом сидите прямо, не рисуйте машинально, не играйте ручками
- ◆ не справляйтесь о прохладительных напитках, но если вам их предложат, не отказывайтесь
- ◆ будьте аккуратны, берегите стол, документы свои и окружающих
- ◆ если вам нужно выйти, негромко извинитесь, вернитесь таким же образом
- ◆ следите за правильным употреблением слов, их произношением, ударением
- ◆ старайтесь избавиться от слов-паразитов
- ◆ избегайте заносчивого, самонадеянного тона в разговоре, выступлении

## Функции деловой беседы

**Взаимное общение сотрудников из одной деловой сферы**

**Совместный поиск, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей и замыслов**

**Поддержание деловых контактов**

**Контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий**

**Стимулирование деловой активности**

## Структурная организация беседы

*Подготовительный этап*

*Сама беседа: начало беседы, информирование партнеров, постановка проблемы и аргументирование, опровержение доводов собеседника, поиск оптимального решения и его принятие, фиксация договоренностей, выход из контакта*

*Анализ результатов беседы, тактики общения*

**Подготовка к беседе включает задачи**

**анализ проблемы и диагноз ситуации**

**сбор и систематизация материалов для деловой беседы; анализ собранного материала с целью определения взаимосвязи фактов, сделать выводы, подобрав необходимую аргументацию**

**формирование целей, задач и позиций при деловом общении; подготовка предложений и аргументов в их пользу**

**составление самого плана ведения беседы, где определяется стратегия и тактика ведения беседы, продумывание возможности неожиданностей, которые могут снизить эффективность деловой беседы**

**подготовка документов, их редактирование и доработка**

*провести сбор информации о собеседнике и компании,*

*составление психологического портрета собеседника*

*установление места и времени встречи*

## 20 вопросов для самоанализа «Перед деловой беседой»

1. Четко ли вы представляете свои цели в виде желаемого результата? (Что вы хотите иметь в конце беседы?)
2. Как можно будет оценить этот результат? (Как вы узнаете, достигли ли вы желаемого или нет?)
3. Каковы ваши предположения о целях собеседника?
4. Какие средства вы имеете для достижения поставленных целей?
5. Какая позиция по отношению к партнеру оптимальна для достижения поставленной цели?
6. Как вы донесете до партнера свою позицию?
7. Как вы узнаете его установки, позицию и убеждения?
8. С какими барьерами вы столкнетесь?
9. Как подстраховать себя и снизить вероятность этих барьеров?
10. Как снять противоречия, если они будут?
11. Как настроить себя на терпимость к человеку, если он неприятен, и учесть естественные различия в восприятии и оценке будущей работы?
12. Какие применять способы воздействия на партнера?
13. Какую аргументацию при этом использовать?
14. Как вести себя, если возникнут конфронтация, манипуляция и будут использованы нечестные приемы со стороны партнера?
15. Как облегчить согласование мнений с партнером?
16. Насколько скрывать свои позиции?
17. Как управлять атмосферой разговора?
18. Как управлять собой, если партнер вызывает раздражение?
19. Каковы интересы партнера и как их понять?
20. Чего ни в коем случае нельзя допускать в беседе?

## **Начало беседы. Задачи:**

**Установление контакта с собеседником**

**Создание атмосферы взаимопонимания**

**Вступление в контакт на невербальном уровне и с помощью первой фразы**

**Пробуждение интереса к разговору**

## Методы:

**Метод снятия напряженности:** несколько высказанных теплых слов; шутка, которая вызовет улыбку у присутствующих

**Метод «зацепки»:** какое-то актуальное событие; сравнение; личное впечатление; анекдотический случай; необычный вопрос – мостики для перехода к основной теме беседы

**Метод ассоциации:** вызов в сознании собеседника определенной ситуации, которая логически подведет к теме

**Метод прямого подхода** – непосредственный переход к делу без какого-то ни было вступления (начальник-подчиненный)

**Метод стимулирования игры воображения:** постановка множества вопросов по ряду проблем, которые рассматриваются в ходе беседы

## Основная часть беседы

**Постановка проблемы и аргументирование:** обмен запланированной информацией, ее оценка, выявление мотивов и целей партнера (владение техникой постановки вопросов, методами активного слушания и восприятия информации)

**Опровержение доводов собеседника.** Запрещенные приемы:  
перебивать  
речь партнера, негативно оценивать его личность, подчеркивать разницу между собой и партнером, резко убыстрять темп речи, избегать пространственной близости и не глядеть на партнера, пытаться обсуждать вопрос рационально, когда партнер возбужден, навязывать мнение ведущего беседу, игнорировать или высмеивать аргументы собеседника, подтасовывать факты, давление на собеседника голосом, манерами

**Поиск оптимального или компромиссного решения и фиксация договоренностей:** закрепление на бумаге итогов

## Заключительная часть беседы и ее задачи:

- ◆ достижение основной или запасной цели,
- ◆ обеспечение благоприятной атмосферы в конце беседы,
- ◆ стимулирование собеседника к выполнению намеченных договоренностей,
- ◆ поддержание дальнейшего контакта

## Выход из контакта, анализ результатов беседы. Задачи:

- ◆ собрать все бумаги, а мусор выбросить в корзину
- ◆ уходя поблагодарить председателя
- ◆ если вы представляете другую компанию, при прощании обменяйтесь рукопожатием
- ◆ дома восстановите и отредактируйте записи беседы (там должны быть ф.и.о. присутствующих, дата беседы, продолжительность, записаны основные ее моменты, обсуждаемые вопросы, цель беседы и т.п.)
- ◆ внимательно и критически проанализировать все элементы и итоги беседы, выявить свои недоработки, ошибки, постараться их записать, с тем, чтобы в будущем их не допускать

Основная задача	Речевые высказывания
Уточнение темы, цели, предмета разговора	<i>Давайте уточним детали, Если я правильно вас понял, Введите меня в курс дела, Можем ли мы считать, что... Есть ли у вас конкретное предложение?</i>
Убеждение партнера	<i>Я в этом совершенно уверен, Нет причин для опасения, Думаю, мы все выиграем (проиграем), если...Вы, конечно, согласитесь, что... Вне всякого сомнения... Поверьте, для вас это важно в первую очередь</i>
Неполное согласие	<i>Это требует дополнительного обсуждения...Вряд ли мы можем игнорировать то, что...По мере возможности мы постараемся...Может быть, рассмотрим иные условия...</i>
Несогласие	<i>Вряд ли это возможно...К сожалению,...Было бы нежелательно...Не по вашей вине...Я понимаю вас, однако...</i>
Оценка ситуации	<i>Я разделяю вашу точку зрения, но, к сожалению, приходится возразить... На самом деле... Звучит (не) убедительно... Вызывает определенные сомнения...</i>
Вывод	<i>Вывод состоит в том, что... Отсюда следует, что... Очевидно, можно утверждать, что... Как было доказано...</i>

## Приемы сокращения затянувшегося разговора

1. Предупредите посетителя до разговора или перед его завершением о том, что ваше время ограничено и вас ждут другие посетители.
2. Договоритесь со своим секретарем о том, чтобы он прервал разговор и напомнил о следующей встрече.
3. Посмотрите на наручные часы.
4. Выскажите обобщающие замечания, подведите итог беседы.

## Наиболее типичные ошибки при проведении беседы

1. Проявляют авторитарность, не считаются с мнением других.
2. Игнорируют состояние собеседника.
3. Не учитывают мотивы состояния собеседника.
4. Не проявляют интереса к проблеме собеседника.
5. Не слушают собеседника.
6. Перебивают говорящих.
7. Говорят, не будучи уверенными, слушают ли их.
8. Говорят долго.
9. Ограничиваются одним предложением (не используют всего банка идей).

# Типология бесед

## По сфере применения

1. **Бытовые беседы** связаны с нашей повседневной жизнью, с обиходом, с решением домашних вопросов.
2. **Небытовые беседы** ассоциируются с общением на работе, с исполнением служебных обязанностей, с решением производственных задач, коммерческих проблем.

## По характеру взаимоотношений участников

1. **Деловая беседа.**
2. **Дружеская беседа.**

## Отличие деловой беседы от дружеской

1. Содержание (тема), время посещения, место встречи строго регламентированы (партнеры знают о предмете беседы).	1. Ничем не регламентирована, друзья знакомые могут разговаривать на любые темы, по времени сколько угодно долго, в любом месте (во дворе, комнате одного из приятелей, в автобусе и пр.)
2. Деловые собеседники до встречи могут никогда не знать друг друга (это и не нужно для официального общения): вместо знания личности собеседника они обходятся знанием его социальной роли.	2. Каждый из собеседников хорошо знает другого (имеет образ своего собеседника), может опираться на свое знание личности говорящего, предвидеть его ответ на свое высказывание, представляет себе круг его интересов, его отношение к тем или иным лицам, мыслям.
3. Деловое общение не обходится без личностных моментов. Кто-то из собеседников может быть сухим и официальным, кто-то дружелюбным и приветливым, но всегда вежливым.	3. Могут проявлять как тактичность, так и бестактность, быть вежливыми или невежливыми.

## По характеру обстановки

1. **Официальные** - с соблюдением правил и формальностей.
2. **Неофициальные** - без соблюдения правил и формальностей.

# Вопросы в деловой беседе

## Значение вопросов в деловой беседе

1. Вопрос – удобная форма побуждения («Вы могли бы...?»);
2. С помощью вопросов привлекается внимание партнеров;
3. Вопросы несут определенную информацию;
4. С помощью вопроса можно наводить партнера на нужный ответ (содержащийся в самом вопросе, например, вопрос, требующий согласия);
5. Сразу после восприятия партнером вопроса его невербалика показывает отношение человека к теме вопроса и к задавшему вопросу;
6. Вопросы помогают разговаривать партнера;
7. Правильно сформулированный вопрос позволяет дипломатично исправить ошибку в аргументации или поведении;
8. Вопросы создают основу для доверительных отношений.

## Виды вопросов

1. **Информационные** – для сбора необходимых сведений: «Вы были вчера на собрании?», «В каком году вы окончили школу?»;
2. **Контрольные** – для проверки, следит ли партнер за вашей мыслью, достоверны ли его ответы: «Хотели бы вы перейти на другую работу?», «Вернулись бы вы на прежнее место работы?»;
3. **Для ориентации** – придерживается ли партнер ранее высказанного им мнения: «Есть ли у вас еще вопросы по этой теме?», «Поняли ли вы, какую цель мы при этом преследуем?»;
4. **Подтверждающие** – чтобы выйти на взаимопонимание, добиться одобрения: «Если я не ошибаюсь, вы считаете, что...?»;
5. **Ознакомительные** – для ознакомления с целями, мнением партнера: «Довольны ли вы...?»; «Каковы ваши цели относительно...?»;
6. **Однополюсные** – повторение вопроса партнера в знак того, что вы поняли, о чем идет речь и чтобы он это понял, и для выигрыша времени;
7. **Встречные** – при правильной постановке ведут к сужению разговора и подводят партнера к согласию: «Сколько стоит этот станок? – А за сколько вы хотите его купить?»;

## Виды вопросов

- 8. Альтернативные** – предоставляют возможность выбора;
- 9. Направляющие** – если партнер уклоняется от темы;
- 10. Провокационные** – с целью установить, чего в действительности хочет партнер, и верно ли он понимает ситуацию: «Вы действительно считаете, что ваш станок в последующие три года будет еще конкурентоспособен?», «Вы уверены, что сможете еще длительное время продавать это изделие по такой цене?»;
- 11. Вступительные** – позволяющие заинтересовать партнера, расположить к себе, могут содержать указание на возможное решение проблем партнера: «На вашем предприятии ежедневно наблюдаются простои... Вы позволите мне предложить решение этой проблемы?»;
- 12. Заключающие** – для подведения итогов делового взаимодействия: «Смог ли я убедить вас в том, что...?»;
- 13. Косвенные** – при опасении, что на прямой вопрос не будет дан искренний ответ: «как ваши коллеги оценивают трудовую дисциплину в организации?»

## По характеру ожидаемых ответов

**Закрытые вопросы** – ведущие (наводящие) вопросы, на которые можно ответить очень коротко. Кроме вопросов, предполагающих ответы «да» или «нет», прямыми являются и вопросы типа «сколько?» и «что именно?». Примеры: «Сколько вам лет?», «Где вы живете?», «Вам нравится эта работа?»

**Открытые вопросы** – часто начинаются со слов «что», «почему», «как». Они выявляют ключевые факты в ситуации. Но в деловой ситуации партнеры, как правило, не любят отвечать на вопрос «почему»? Примеры: «Что вы чувствуете при виде этого человека?», «Каковы ваши профессиональные цели?»

# Роль вопросов в деловой беседе

## **Как отвечать на вопросы?**

1. Прежде чем отвечать на вопрос, сделайте паузу (не менее 8 секунд).
2. Если вопрос оказался сложным по составу (т.е. состоящим из нескольких простых), то сначала разделите его на составляющие части.
3. Если вопрос труден по содержанию, то:
  - а) попросите повторить вопрос; в нем могут измениться акценты, а то и весь смысл;
  - б) повторите вопрос так, как вы его поняли;
  - в) попросите несколько минут на размышление;
  - г) приведите аналогичный пример из собственного опыта.
4. Если вам задают вопрос открытого типа, уточните, какая конкретно информация интересует партнера.
5. Если при ответе вас неправильно поняли, необходимо немедленно исправить ситуацию и переформулировать свою мысль.
6. Если спрашивающий использует в своем вопросе негативные некорректные слова или предложения, то не надо при ответе их повторять.
7. На провокационные вопросы лучше не отвечать. Лучше перевести разговор на самого спрашивающего или на характер вопроса.
8. Используйте уловки для ухода от ответа на некорректный вопрос: ответом вопрос на вопрос; переадресовка, направление к более компетентному лицу; игнорирование; перевод разговора на другую тему; «срочное дело»; демонстрация полного непонимания ситуации; негативная оценка самого вопроса; юмор, ирония, сарказм.
9. Чем эмоциональнее вопрос, тем короче должен быть ответ.
10. Чем больше спрашивающий переполнен эмоциями, тем спокойнее и хладнокровнее надо ему отвечать.

# Самодиагностика

## Умеете ли быть хорошим собеседником

Отметьте ситуации, которые вызывают у вас неудовлетворение или досаду и раздражение при беседе с любым человеком будь то ваш товарищ, сослуживец, непосредственный начальник, руководитель или просто случайный собеседник.

Варианты ситуаций. Ситуации, вызывающие досаду и раздражение

1. Собеседник не дает мне шанса высказаться, у меня есть что сказать, но нет возможности вставить слово.
2. Собеседник постоянно прерывает меня во время беседы.
3. Собеседник никогда не смотрит в лицо во время разговора, и я не уверен, слушают ли меня.
4. Разговор с таким партнером часто вызывает чувство пустой траты времени.
5. Собеседник постоянно суетится: карандаш и бумага его занимают больше, чем мои слова.
6. Собеседник никогда не улыбается. У меня возникает чувство неловкости и тревоги.
7. Собеседник всегда отвлекает меня вопросами и комментариями.
8. Что бы я ни высказал, собеседник всегда охлаждает мой пыл.
9. Собеседник всегда старается опровергнуть меня.
10. Собеседник искажает смысл моих слов и вкладывает в них другое содержание.
11. Когда я задаю вопрос, собеседник заставляет меня защищаться.
12. Иногда собеседник переспрашивает меня, делая вид, что не расслышал.
13. Собеседник, не дослушав до конца, перебивает меня лишь затем, чтобы согласиться.
14. Собеседник при разговоре сосредоточенно занимается посторонним: играет сигаретой, протирает стекла очков и т. д., и я твердо уверен, что он при этом невнимателен.
15. Собеседник делает выводы за меня.

## Самодиагностика

16. Собеседник всегда пытается вставить слово в мое повествование.
17. Собеседник смотрит на меня очень внимательно, не мигая.
18. Собеседник смотрит на меня, как бы оценивая. Это беспокоит.
19. Когда я предлагаю что-нибудь новое, собеседник говорит, что он думает так же.
20. Собеседник переигрывает, показывая, что интересуется беседой, слишком часто кивает головой, ахает и поддакивает.
21. Когда я говорю о серьезном, собеседник вставляет смешные истории, шуточки, анекдоты.
22. Собеседник часто смотрит на часы во время разговора.
23. Когда я захожу в кабинет, он бросает все дела и все внимание обращает на меня.
24. Собеседник ведет себя так, будто я мешаю ему делать что-нибудь важное.
25. Собеседник требует, чтобы все согласилось с ним. Любое его высказывание завершается вопросом: «Вы тоже так думаете?» или «Вы не согласны?».

### КЛЮЧ К ТЕСТОВОМУ ЗАДАНИЮ

Итак, процент ситуаций, вызывающих у вас досаду, раздражение, составляет:

- ◆ 70-100%. Вы плохой собеседник. Вам необходимо работать над собой и учиться слушать.
- ◆ 40-70%. Вам присущи некоторые недостатки. Вы критически относитесь к высказываниям, вам еще недостает некоторых достоинств хорошего собеседника: избегайте поспешных выводов, не заостряйте внимания на манере говорить, не притворяйтесь, ищите скрытый смысл сказанного, не монополизируйте разговор.
- ◆ 10-40%. Вы хороший собеседник, но иногда отказываете партнеру в полном внимании. Повторяйте вежливо его высказывания, дайте ему время раскрыть свою мысль полностью, приспособливайте свой темп мышления к его речи и можете быть уверены, что общаться с вами будет еще приятнее.
- ◆ 0-10%. Вы отличный собеседник. Вы умеете слушать, ваш стиль общения может стать примером для окружающих.

# Определение причин трудностей в отношениях с окружающими

## Ответы «да» или «нет»

1. Считаете ли вы себя бесспорно более компетентным, чем ваши коллеги и руководители? Намекаете ли вы им на это?
2. Стремитесь ли вы, критикуя, образумить ошибающихся или «отхлестать» их чтобы «впредь не повадно было»?
3. Нуждаетесь ли вы в полном контроле за всем происходящим в вашей организации?
4. Потребуете ли вы, чтобы почти все мероприятия получили вашу «визу»?
5. Не слишком ли длительны ваши выступления на совещаниях?
6. Присуща ли вам привычка безоглядно атаковать противников, чтобы оспорить их аргументы?
7. Испытываете ли вы потребность спорить? Быстро ли вы скатываетесь к спору в любой дискуссии?
8. Избегают ли окружающие обсуждать с вами свои замыслы?
9. А если обсуждают, — не ведут ли они разговор с самого начала в оборонительном или атакующем ключе?
10. Очень ли важны для вас внешние символы высокого положения и власти?
11. Уходите ли вы от ответственности в случае неудачи любой ценой?
12. Неохотно ли вы идете на предоставление другим тех же привилегий или символов власти, которыми обладаете сами?
13. Не слишком ли часто вы используете местоимение «я», рассказывая о своей деятельности?
14. Восхищаются ли ваши подчиненные вашей решительностью и квалификацией или тем, что в вашей организации и с вашей поддержкой они сами могут быть решительными и постоянно повышать свою квалификацию?
15. Ощущаете ли вы с горечью и разочарованием, что люди говорят о вас сдержанно и с, холодком, тогда как вам очень хочется, чтобы они любили вас?

# Самодиагностика

## КЛЮЧ К ТЕСТОВОМУ ЗАДАНИЮ

**Если вы ответили положительно хотя бы на три из пятнадцати вопросов, то не** исключено, что некоторые «шершавые» грани вашего характера весьма болезненно воспринимаются окружающими.

**Если вы дали шесть положительных ответов, то весьма вероятно, что ваши отношения с** коллегами несколько напряженнее, чем вам хотелось бы.

О большем числе «да» нечего и говорить. Надо только подчеркнуть, что положительный ответ на любой из этих вопросов еще ни о чем не свидетельствует. Лишь в комплексе они обрисовывают профиль «шершавого» человека.

## Пояснения к тесту

Но что делать, если вы действительно обладаете «шершавостью» характера? Конечно, понять это — значит, уже сделать большой шаг на пути к «выздоровлению»: ведь теперь вы будете знать, за какими чертами своего поведения надо следить особенно тщательно. Но перебороть себя в одиночку довольно трудно. Огромную помощь вам может оказать человек, которому вы безоговорочно доверяете : супруг, приятель, ваш руководитель или, наконец, специалист-психолог. Особенно полезно обратиться к специалисту, если ваш характер начал уже приносить вам серьезные проблемы.