

# Деловая беседа



**Деловая беседа** - это устный контакт между людьми, связанными отношениями дела. В современной, более узкой трактовке под деловой беседой понимают речевое общение между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия от своих организаций и фирм для установления деловых отношений, разрешения деловых проблем или выработки конструктивного подхода к их решению.

# Функции деловой беседы

- ▶ взаимное общение работников из одной деловой среды;
- ▶ совместный поиск, выдвижение и оперативную разработку рабочих идей и замыслов;
- ▶ контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий;
- ▶ поддержание деловых контактов;
- ▶ стимулирование деловой активности.

# Подготовка к деловой беседе

- ▶ Определяется место проведения беседы
- ▶ Составляется план беседы
- ▶ Сбор материала для деловой беседы
- ▶ Систематизация фактических данных
- ▶ Составление портрета партнера

# Начало беседы. Задачи:

- ▶ установление контакта с собеседником;
- ▶ создание рабочей атмосферы;
- ▶ привлечение внимания к предстоящему деловому разговору.

# Эффективные приемы, располагающие к себе собеседника

- ▶ ненавязчиво дать понять собеседнику, что признаете его значимость и признаете ее искренне;
- ▶ важно проявлять исключительное внимание к партнеру;
- ▶ задавайте вопросы, на которые вашему партнеру приятно будет отвечать;
- ▶ как можно чаще обращайтесь к человеку по имени;
- ▶ улыбайтесь, когда произносите первые слова

- ▶ В начале беседы следует избегать извинений, проявления признаков неуверенности.
- ▶ Нужно исключить любые проявления неуважения, пренебрежения к собеседнику. Не следует первыми вопросами вынуждать собеседника подыскивать контраргументы и занимать оборонительную позицию.

Правильное начало беседы предполагает указание цели беседы, название темы и объявление последовательности рассматриваемых вопросов.

# Приемы начала беседы

- ▶ Прием снятия напряженности способствует установлению личных контактов. Достаточно сказать несколько комплиментов или пошутить.
- ▶ Прием «зацепки» позволяет кратко изложить ситуацию или проблему, увязав ее с содержанием беседы, и использовать эту «зацепку» как исходную точку для начала беседы (вспомнить небольшое событие, сравнение, личные впечатления, анекдотичный случай)
- ▶ Прием прямого подхода означает непосредственный переход к делу, без какого-либо вступления. Вы вкратце сообщаете причины, по которым была назначена беседа, быстро переходите от общих вопросов к частным и приступаете к теме беседы. Этот метод подходит в основном для кратковременных и не слишком важных деловых контактов, например, в общении начальника с подчиненным.

# Информирование присутствующих

Следующий основной этап деловой беседы - информирование присутствующих, т. е. передача сведений, с которыми вы хотите их познакомить. Такая передача должна быть точной, ясной, профессионально правильной и по возможности наглядной (использование общеизвестных ассоциаций и параллелей, а также наглядных пособий).

# Постановка вопросов и техника ответов на них

Вопросы позволяют:

- ▶ направить процесс передачи информации в русло, соответствующее вашим планам и пожеланиям;
- ▶ перехватить и удержать инициативу в беседе;
- ▶ активизировать собеседника, чтобы от монолога перейти к гораздо более эффективному, с точки зрения передачи информации, диалогу;
- ▶ собеседнику проявить себя, показать, что он знает, и самому предоставить нужную вам информацию.

# Типы вопросов:

- ▶ "ЗАКРЫТЫЕ" вопросы - это вопросы, на которые можно ответить "да" или "нет". Они ведут к созданию напряженной атмосферы беседы, поскольку резко сужают "пространство для маневра" у вашего собеседника. В постановке таких вопросов кроется опасность того, что у собеседника складывается впечатление, будто его допрашивают. Закрытые вопросы рекомендуется задавать не тогда, когда вам нужно получить информацию, а только в тех случаях, когда вы хотите ускорить получение согласия или подтверждения ранее достигнутой договоренности.

- ▶ "ОТКРЫТЫЕ" вопросы - это вопросы, на которые нельзя ответить "да" или "нет" и которые требуют какого-либо объяснения. Они обычно начинаются со слов: "что", "кто", "как", "сколько", "почему", "каково ваше мнение". С помощью вопросов этого типа вы позволяете своему собеседнику маневрировать, а беседе перейти от монолога к диалогу.

РИТОРИЧЕСКИЕ вопросы служат для более глубокого рассмотрения проблем. На эти вопросы не даются прямые ответы, так как их цель - вызвать новые вопросы и указать на нерешенные проблемы или обеспечить поддержку вашей позиции со стороны участников беседы путем молчаливого одобрения. Например, "Можем ли мы считать подобные явления нормальными?", "Ведь мы придерживаемся единого мнения по данному вопросу?"

"ПЕРЕЛОМНЫЕ" вопросы удерживают беседу в строго установленном направлении или поднимают новые проблемы. Они задаются в тех случаях, когда вы уже получили достаточную информацию по одной проблеме и хотите переключиться на другую или же когда вы почувствовали сопротивление собеседника и пытаетесь его преодолеть. Если собеседник отвечает на такие вопросы, то ответы обычно позволяют выявить уязвимые места его позиции. Например: "Как вы считаете, нужно ли...", "Как в действительности у вас происходит...", "Как вы представляете себе..."

Вопросы ДЛЯ ОБДУМЫВАНИЯ вынуждают собеседника размышлять, тщательно обдумывать и комментировать то, что было сказано. Ему предоставляется возможность внести поправки в изложенную позицию. В результате создается благоприятная атмосфера на основе общего подхода к проблеме. Примеры таких вопросов: "Считаете ли вы, что...?", "Правильно ли я понял ваше сообщение (мнение) о том, что...?"

## Правила ответов на вопросы:

1. На сложные проблемные вопросы отвечайте, если имеете продуманный вариант решения этой проблемы. Если такого варианта нет, то лучше не импровизировать, ибо при этом очень легко попасть впросак.
2. Если спрашивающий использует в своем вопросе негативные, некорректные слова или предложения, то не надо при ответе их повторять.
3. На провокационные вопросы лучше не отвечать. Лучше перевести разговор на самого спрашивающего или на характер вопроса.
4. Чем эмоциональнее вопрос, тем короче должен быть ответ, чем больше спрашивающий переполнен эмоциями, тем спокойнее и хладнокровнее надо ему отвечать.

# Способы формулирования вопросов оппоненту

- ▶ Допустимые
- ▶ недопустимые

# Допустимые

- ▶ уточнение,
- ▶ перефразирование,
- ▶ резюмирование

- ▶ **Уточнение** – вопрос на пояснение или дополнение сказанного. (Не могли бы Вы рассказать об этом подробнее? Что конкретно Вы имеете в виду? Не объясните ли Вы это?... и т.д.)
- ▶ **Перефразирование** – вопрос с повторением сказанного, но не дословным, а немного изменённым. (Другими словами, вы считаете, что..., Вы можете поправить меня, если я ошибаюсь..., Правильно ли я вас понял, что..., Вы думаете, что... и т.д.)

# Перефразирование эффективно:

- ▶ при коммерческих переговорах, когда необходимо полное и точное понимание желания и предложений партнера.
- ▶ в конфликтных ситуациях или во время дискуссий. Если мы, прежде чем высказать аргументы против, повторим мысль оппонента своими словами, то можем быть уверенными, что он со значительно большим вниманием отнесется к нашим возражениям: ведь он видит, что его слушают и стараются понять.
- ▶ когда мы слабо ориентируемся в предмете разговора. Человек, искусно владеющий этим приемом, может поддерживать беседу на любую тему часами, производя на говорящего крайне благоприятное впечатление (ведь наши ответы это выраженные нашими словами его собственные мысли).

- ▶ Резюмирование - это подведение итогов. Суть его в том, что мы своими словами подводим итог основным мыслям собеседника. Резюмирующая фраза - это его речь в "свернутом" виде, ее главная идея. При резюмировании из целой части разговора выделяется только главная мысль. Обычно она предваряется фразами типа: "Таким образом, вы считаете...", "Итак, вы предлагаете...", "Если теперь подытожить сказанное вами, то...", "Ваша основная идея, как я понял, состоит в том, что...".

# Резюмирование используется в ситуациях:

- ▶ на деловых совещаниях. Искусство руководителя здесь состоит в том, чтобы в высказываниях выступающих выделить главное.
- ▶ в разговоре, когда участвующие в нем люди обсуждают одну и ту же проблему. В этом случае необходимо время от времени резюмировать сказанное, как бы завершая одну часть разговора и перекидывая мостик к следующей.
- ▶ в конце телефонного разговора, особенно если слушающий после беседы должен что-то сделать.

- ▶ при желании высказать несогласие с чьей-либо точкой зрения. Прежде чем это сделать, следует вначале выделить в суждении оппонента главное, подытожить сказанное, тогда не придется распыляться, приводя его контрдоводы, и удастся ответить на суть возражения.
- ▶ когда нужно помочь собеседнику четко сформулировать свои мысли, представить в ясной форме и даже развить идеи, которые были у него на уровне догадок и туманных фраз, сохранив при этом у него ощущение, что к этой мысли он пришел сам.

# Недопустимые приемы

Недопустимые (откровенно манипулятивные) вопросы часто формулируются как риторические (Неужели Вы сами не понимаете, что это всё нереально?), некорректные (Почему вы своими действиями толкаете народ в пропасть?) и т.д.

При ответе на сложные, болезненные вопросы можно придерживаться следующей стратегии: (ею пользуется часто при ответах на вопросы граждан и журналистов В.Путин)

1. Признание существования проблемы
2. Акцептирование положительной информации.
3. Разъяснение.
4. Комментирование.
5. Рассмотрение проблемы под новым углом зрения.
6. Указания на путь решения проблемы.

## Основной этап беседы

На этом этапе формируется предварительное мнение, занимает определенная позиция как вами, так и вашим собеседником. С помощью аргументов можно полностью или частично изменить позицию и мнение собеседника, смягчить противоречия, критически рассмотреть положения и факты, изложенные обеими сторонами.

В аргументировании выделяют две основные конструкции: доказательная аргументация, когда вы хотите что-то доказать или обосновать, и контраргументация, с помощью которой вы опровергаете утверждения партнеров по переговорам.

# Для построения обеих конструкций используются следующие основные МЕТОДЫ АРГУМЕНТИРОВАНИЯ (ЛОГИЧЕСКИЕ).

- ▶ **ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЙ** метод представляет собой прямое обращение к собеседнику, которого вы знакомите с фактами и сведениями, являющимися основой вашего доказательства. Если речь идет о контраргументах, то надо пытаться оспорить и опровергнуть доводы собеседника.

Важную роль здесь играют цифровые примеры. Цифры выглядят более убедительно. Цифровые данные во всех дискуссиях являются самым надежным доказательством. Это происходит в известной мере и потому, что в данный момент никто из присутствующих не в состоянии опровергнуть приведенные цифры.

- ▶ Метод ПРОТИВОРЕЧИЯ основан на выявлении противоречий. в аргументации оппонента. По своей сущности этот метод является оборонительным.
- ▶ Метод ИЗВЛЕЧЕНИЯ ВЫВОДОВ основывается на точной аргументации, которая постепенно, шаг за шагом, посредством частичных выводов приводит вас к желаемому выводу.

- ▶ Метод СРАВНЕНИЯ имеет исключительное значение, особенно когда сравнения подобраны удачно.
- ▶ Метод "ДА - НО". Часто партнер приводит хорошо подобранные аргументы. Однако они охватывают или только преимущества, или только слабые стороны. Но поскольку в действительности у любого явления имеются как плюсы, так и минусы, то можно применить метод "да - но", который позволяет рассмотреть и другие стороны предмета обсуждения. В данном случае вам надо спокойно согласиться с партнером, а потом начать характеризовать этот предмет с прямо противоположной стороны и трезво взвесить, чего здесь больше, плюсов или минусов.

► Метод КУСКОВ заключается в расчленении выступления партнера таким образом, чтобы были ясно различимы отдельные части. Эти части можно прокомментировать, например, так: "Это точно"; "Об этом существуют различные точки зрения"; "Это и то полностью ошибочно".

При этом целесообразно не касаться наиболее сильных аргументов партнера, а преимущественно ориентироваться на слабые места и пытаться именно их и опровергнуть.

► **Метод ВИДИМОЙ ПОДДЕРЖКИ.** К примеру, ваш партнер изложил свои аргументы, и теперь вы берете слово: Но вы ему вообще не возражаете и не противоречите, а, к изумлению всех присутствующих, наоборот приходите на помощь, приводя новые доказательства в его пользу. Но только для видимости. А затем следует контрудар, например: "Вы забыли в подтверждение вашей мысли привести и такие факты..." "Но все это вам не поможет, так как..." А затем наступает черед ваших контраргументов.

Создается впечатление, что точку зрения партнера вы изучили более основательно, чем он сам, и после этого убедились в несостоятельности его тезисов. Однако этот метод требует особо тщательной подготовки.

В процессе обоснования выдвигаемых положений возникает необходимость убеждать собеседника (или собеседников) в их обоснованности. Существует множество приемов убеждения. Наиболее действенным из них в деловой беседе является показ собеседнику, во имя чего он должен действовать и почему ему это выгодно. Убеждая собеседника в своей правоте, нужно, прежде всего, говорить простым, ясным языком, точно формулировать мысли, учитывать уровень его образования, культуры и профессиональной подготовленности.

Успеху в деле убеждения собеседника во многом способствует корректный стиль ведения беседы с ним. Что бы ни происходило во время встречи, необходимо сохранять самообладание и вежливость. Сначала принято ответить на все замечания другой стороны, а потом уже приводить собственные доводы, причем оперировать следует только теми аргументами, которые противник признает, и излагать их по возможности наглядно. Ошибки лучше всего признать открыто и самокритично - это лишь добавит уважения со стороны окружающих.

# Завершение беседы

Последний этап беседы - ее завершение. Успешно завершить беседу - это значит достигнуть заранее намеченных целей. На последнем этапе решаются следующие задачи:

- ▶ достижение основной или (в неблагоприятном случае) запасной (альтернативной) цели;
- ▶ обеспечение благоприятной атмосферы;
- ▶ стимулирование собеседника к выполнению намеченных действий;
- ▶ поддержание в дальнейшем (в случае необходимости) контактов с собеседником, его коллегами;
- ▶ составление резюме с четко выраженным основным выводом, понятным всем присутствующим.

# Приемы ускорения принятия решения:

- ▶ ПРЯМОЕ УСКОРЕНИЕ. Пример такого приема: "Мы сразу будем принимать решение?" Чаще всего собеседник еще не успел принять решение, и поэтому он отвечает: "Нет, пока не нужно. Я еще должен все обдумать".

С помощью приема "прямое ускорение" можно принять решение в самые короткие сроки. Но такой приём часто не достигает цели, поскольку в 50% подобных случаев собеседник говорит "нет".

- ▶ **КОСВЕННОЕ УСКОРЕНИЕ.** Этот приём позволяет привести вашего собеседника к желаемой цели постепенно. Преимущество его в том, что вы довольно рано начинаете работать над достижением своей цели, снижая степень риска неудачи.
- ▶ Существуют 4 варианта этого приема:

1. Гипотетический подход. Почти все люди испытывают некоторый страх, оказавшись в ситуации, когда им необходимо принимать решение. В связи с этим целесообразно говорить лишь об условном решении, чтобы собеседник расслабился и привыкал к нему постепенно. Для этого подходят следующие формулировки: "Если...", "В случае если...", "Предположим, что..."

2. Поэтапные решения. Окончательный вывод собеседника можно предупредить, предположив, что основное решение беседы уже принято. Тогда принимаются только предварительные или частичные решения. Таким образом, вы фиксируете отдельные моменты решений еще до того, как собеседник дал свое согласие. В результате достигается сильное воздействие (путем внушения) на собеседника в нужном направлении.

3. Альтернативные решения. Суть этого подхода в том, что вы предлагаете собеседнику альтернативные варианты решения вопроса. Важно, чтобы оба варианта вас устраивали.
4. Ключевой вопрос. Ответы на ваши вопросы в конце беседы могут облегчить положение собеседника, особенно в тот момент, когда вы обратитесь к нему, казалось бы, с безобидным, но переломным вопросом. Например: "А что бы вы предпочли...", "К какому выводу пришли бы вы в этом случае?"

