

# ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ

---



**МЕТОДИКА  
УСТАНОВЛЕНИЯ  
ДЕЛОВЫХ  
КОНТАКТОВ И  

---

ЗАВЯЗЫВАНИЯ  
ЗНАКОМСТВ**

# Технологии установления межличностного контакта

- Динамика современной деловой жизни способствует возникновению нестандартных ситуаций, требующих быстрого, четкого и адекватного реагирования в процессе делового общения.
- Существуют различные технологии установления межличностного контакта.

## **5 этапов методики установления деловых контактов**

- I. Снятие психологических барьеров.
- II. Нахождение совпадающих интересов.
- III. Определение принципов общения.
- IV. Выявление качеств, опасных для общения.
- V. Адаптация к партнеру и установление контакта.

## I этап.

# Снятие психологических барьеров

2 функции первого этапа:

- снятие психологических барьеров
  - снижение напряжения
- объединяются в одну основную функцию, заключающуюся в подготовке путей для последующего взаимодействия.

## I этап.

# Снятие психологических барьеров

Основные факторы первого этапа делятся на положительные и отрицательные.

- **Положительные факторы** — это те условия, которые вызывают согласие или ведут к накоплению согласий по различным вопросам. К таким факторам относятся:
  - частота согласий;
  - их взаимность и совпадение;
  - чередование согласий с той и другой стороны.

## I этап.

### Снятие психологических барьеров

- **Отрицательным фактором** является, прежде всего, **настороженность**, которая определяет возникновение барьеров. Важным принципом работы инициатора контакта на первом этапе общения должен быть выбор нейтральной темы для беседы.
- При этом разговор должен вестись с такими оценками проблем и вопросов, с которыми нельзя не согласиться.

## I этап.

# Снятие психологических барьеров

- Таким образом, главная задача — исключить моменты, которые могут вызвать напряжение, тревожность или создать психологический барьер между собеседниками.
- В центре внимания всегда должно находиться то, что не связано с принятием решения и поэтому не вызывает затруднений. Инициатору контакта необходимо придерживаться кардинального принципа — соглашаться со всеми высказываниями партнера.

# Признаки I этапа

- паузы после ваших вопросов становятся короче;
- начинают преобладать собственные сообщения собеседника, его объяснения и дополнения к уже сказанному;
- уменьшается количество односложных ответов и реактивных вопросов (вопрос на вопрос).

# Результаты I этапа:

- напряженность начальных отношений сменяется расслабленностью (релаксацией);
- сверхконтроль, присущий начальной фазе отношений (как результат ожидания воздействия с вашей стороны), сменяется наблюдением за развитием отношений;
- тревожность и напряженность уменьшаются.

## II этап.

### Поиск совпадающих интересов

- Во время II этапа необходимо построить первичную основу для объединения (первичную общность), а затем на базе общих моментов «двигаться» с собеседником некоторое время параллельно.
- Стоящие на II этапе общения задачи можно свести к следующему:
  - построение рассуждений,
  - согласие с партнером по вопросам, вызывающим общий интерес,
  - ознакомление с особенностями его поведения.

# Механизмы II этапа:

- интерес к какому-либо предмету или теме целиком поглощает сознание собеседника;
- положительная эмоциональная окраска темы способствует тому, что партнер будет стремиться продолжать разговор и углублять его;
- сознание партнера «приковано» к теме «интереса», и он пытается устранить из поля зрения все, что не соответствует и не способствует ее развитию.
- Не следует демонстрировать наличие какого-либо перевеса, преобладания над партнером (например, в информации). Необходимо занять пассивную позицию при получении информации от собеседника.

# Тактические приемы II этапа:

- «нарастания». В начале разговора вы можете быть внешне безразличны к высказываемым положениям и мнению — до того момента, когда начинаете заметно интересоваться каким-либо определенным суждением партнера. В дальнейшем показывайте нарастание интереса в процессе общения;
- «детализации». Заключается в выражении повышенного интереса к подробностям в изложении собеседника, а также в просьбах интерпретировать сказанное;

# Тактические приемы II этапа:

- «проблемы». В данной ситуации необходимо владеть какой-либо сенсационной информацией последнего времени и высказать по ее поводу некоторые собственные суждения. Все это должно быть оригинальным, но не противоположным мнению, высказанному собеседником;
- «переключения». Состоит в том, что в рассуждения по теме, избранной в качестве общей, все чаще включаются отдельные элементы другой проблемы, на которую вы «переключаете» собеседника. Это дает возможность распространить эмоции, возникающие по основной теме, на любую иную, нужную вам.

# Признаки и показатели II этапа:

- нахождение одной темы, равно приемлемой для обеих сторон (основной признак);
- периодический возврат к одной теме;
- появление общего фонда слов и выражений;
- в зоне развившегося интереса и при ведении разговора по интересующей обоим теме сокращаются отдельные фразы и выражения (практически достаточно произнести только начало некоторых фраз, и собеседник может их продолжить);
- поток сообщений по этой теме приобретает характер внезапно возникших воспоминаний.

# Результаты II этапа:

- установление взаимопонимания всегда вызывает желание продолжать общение и сближение, создает ряд первичных «опорных пунктов» для того, чтобы в дальнейшем расширить область возможного взаимодействия;
- продолжительное и непрерывное общение по поводу одного и того же интереса способствует первоначальному взаимодействию (по типу сотрудничества), которое может продолжаться. Образуются предпосылки и возможности для того, чтобы этот стиль распространялся и на другие темы разговора.

## III этап.

### Определение принципов общения

- Основная функция III этапа — обмен информацией и отбор ценных и ведущих качеств партнера. Все, что собеседник предложит вам как принципы общения (честность, прямота и т.п.), должно быть вами принято.
- Это сформирует у него готовность к ответному, принятию ваших принципов. Ваши взаимоотношения с партнером на III этапе будут определяться рядом положительных и отрицательных факторов.

# Положительными факторами являются:

- предложение наиболее общих принципов, приемлемых для всех («я покладистый», «я всегда готов к обсуждению», «я думаю, все равно все уладится», «я прямой», «я считаю, что лучше не говорить резко: люди могут обидеться» и т.п.);
- проявление качеств, которые совпадают с ожидаемым от человека; мера их воздействия на другого усиливается, если передающий сообщает то, что приятно принимающему;
- быстрая и положительная реакция на предложенное, как правило, вызывает повышенный интерес к сообщению.

# Отрицательными факторами служат:

- изображение тех качеств, исполнение которых не может быть гарантировано;
- демонстрация авторитарных качеств;
- попытки анализа предлагаемых качеств;
- высказывание сомнений в отношении принципов, изложенных партнером (сомнение в их наличии, степени выраженности, искренности и т.п.).

## Механизмы III этапа:

- представление каждого участника отношений о том, что у него есть некоторый набор качеств, которые он может продемонстрировать своему партнеру;
- оба партнера проявляют те качества, которые считают необходимыми для общения и которым будут следовать.

# Принципы III этапа

- «готовности» - это установка на принятие любого сообщения собеседника. Такая готовность принимать все предложенное всегда положительно оценивается партнером;
- «ответного сообщения о себе» - заключается в том, что само по себе общение, принявшее форму диалога, создает своеобразный ритм обмена мнениями. В связи с этим всякое ответное сообщение расценивается партнером как принятие его слов и способствует нормальному развитию беседы;

# Принципы III этапа

- «постепенного раскрытия своих качеств» - состоит в том, что о всех ваших особенностях вы сообщаете партнеру в определенной последовательности. Отдельные качества должны не просто пониматься вашим собеседником, но и как бы «усваиваться» им, т. е. в дальнейшем соотноситься с системой его собственных качеств. Именно поэтому не следует «подавать» их все сразу. Иначе о вас может быть составлено неправильное мнение — «человек беспечный», «человек напористый», «человек неугомонный» и т.п.;

# Принципы III этапа

- «избежания» - это принцип негативного плана, т.е. необходимо опасаться преждевременных формулировок, даже если материала для обобщения достаточно. При таком подходе можно избежать подведения сведений о партнере под какое-либо определение, категорию (например, «человек себе на уме», «человек, избегающий сообщать о себе» и т.д.). Учитывая, что каждый человек в определенный период хочет предстать перед другим в выгодном свете, необходимо предоставить ему эту возможность.

# Тактика

- По существу, тактика на III этапе заключается в том, чтобы обеспечить переход от нейтральных интересов к тем, которые имеют личностный смысл. Необходимо также стремиться к тому, чтобы у собеседника появилась убежденность в том, что все сообщаемое им учитывается.
- Например, можно сказать: «Я вижу, вы общительны», «Вы непосредственны», «Вы понимаете точку зрения другого человека», «Вы быстро ориентируетесь», «Я рад, что увидел в вас то, что для меня представляется особенно ценным».

# Тактические приемы III этапа:

- «формулирования принятого». Необходимо периодически формулировать вслух то, что собеседник специально желает подчеркнуть. Это и удовлетворяет партнера, и сокращает количество попыток повторять то, что он уже однажды высказал;

# Тактические приемы III этапа:

- «подведения итогов». Желательно периодически суммировать высказанное ранее и выделять моменты совпадения во мнениях;
- «сходных мнений» («уподобления»). Один из партнеров специально высказывается о том, что, по его мнению, служит доказательством идентичного понимания отдельных моментов в поведении и отношениях. Например, можно сказать: «Согласны ли вы с тем, что, по возможности, нужно быть откровенным?»;

# Тактические приемы III этапа:

- «оправданные ожидания». Один из партнеров высказывает некоторые суждения о том, что ожидал именно такого поведения, решения вопроса и именно такого способа взаимодействия («Я и сам так о вас думал», «Я полагал, что вы решите этот вопрос точно так же, как и я»).

# Основными признаками начала III этапа являются:

- первые упоминания о принципах, которыми человек руководствуется в отношениях с людьми и в общении; подчеркивание собственных качеств и свойств;
- появление повторяющихся штампов поведения (например, частое обращение к одним и тем же словам («откровенно говоря», «прямо скажу», «об этом нужно основательно подумать») означает или предложение принять его откровенность, или стремление быть прямым, или желание быть осторожным; такие сентенции, как «я всегда соглашаюсь с тем, что правильно», «я не могу не согласиться», если они включают одни и те же конструкции, свидетельствуют о том, что партнер желает, чтобы учли его готовность к согласию;

# Основными признаками начала III этапа являются:

- оповещение о типичных привычках и предпочтениях; в этих случаях имеют место своеобразные введения: «я привык...», «обычно я...», «я люблю...», «мне нравится...» и т.п.

# Результаты III этапа:

- создается некоторое общее представление о качествах, которые предлагаются партнерами для общения. В то же время именно на данном этапе некоторые реальные качества не проявляются (отрицательные, являющиеся помехой для общения, которые, по мнению их носителя, следует «гасить» или «не показывать»). Они тщательно скрываются;
- «торможение» негативных качеств и их утаивание ведут к тому, что они «выключаются» на этот период и не играют роли в общении;
- достижением должно стать первое «ощущение взаимопонимания». Ваш собеседник считает, что понимает если не ваши качества, то хотя бы ваши желания, и одновременно «ощущает», что и его понимают.

## IV этап. Выявление качеств, опасных для общения

- Основные функции (задачи) IV этапа:
- поиск тех качеств, которые еще не проявились на предыдущих этапах, но которые присущи человеку. Поскольку они не проявлялись раньше по той причине, что их «тормозили», избегали показывать в полной мере либо скрывали, необходимо их выявить;
- определение силы опасных качеств относительно всех остальных, степени вероятности их проявления, а также круга тех обстоятельств, для которых эти качества предназначены (в которых они проявляются).

# Положительные факторы IV этапа:

- нацеленность на то, чтобы не фиксировать внимание на установленных качествах партнера;
- отсутствие тенденции к осуждению отрицательных качеств и эмоций собеседника при их обнаружении;
- понимание значения собственного частичного самораскрытия для сохранения прочных отношений;
- готовность к тому, что некоторые личные отрицательные качества также будут раскрыты.

# Отрицательные факторы IV этапа:

- ваше поведение может быть расценено как «выведывание качеств»;
- маневрирование (уклончивые ответы на прямые вопросы о качествах, «сплошные вопросы»);
- ваши прямые вопросы относительно отрицательных качеств собеседника (вначале это расценивается им как «приписывание»).

# Принципы IV этапа

- «инициативы». Не ожидая сообщений от своего собеседника, вы должны продемонстрировать готовность начать рассказ о себе, своих слабостях и некоторых отрицательных сторонах личности;
- «откровенности». После установления определенных отношений вы должны продемонстрировать готовность быть откровенным;
- «эквивалентности». Вы должны сообщать о себе столько же и в той же мере, сколько сообщает о себе собеседник.

***В отличие от других этапов здесь допустимы сомнения и могут быть высказаны возражения. Споры являются нормальным явлением, создающим необходимый фон отношений.***

## На IV этапе общения можно:

- допускать споры, но не осуждать собеседника;
- придавать большое значение факту сообщения о скрытом, а не характеристике его содержания (подкреплять любое раскрытие качеств);
- постоянно подчеркивать свое собственное доверительное отношение к собеседнику, проявлять уверенность в том, что все сказанное не будет никому передано, а останется известным только вам двоим;
- в случае возникновения спора немедленно прекращать его.

# Основные признаки, свидетельствующие о наступлении IV этапа

- первое выражение партнером сомнений в устойчивости и достоверности в ваших глазах определенных им ранее своих качеств;
- явные расспросы, просьбы сообщить, какой может быть сделан партнером выбор в той или иной ситуации («Не может быть, чтобы вы ничего не сказали ему в тот раз», «Наверное, вы тогда спокойно вышли из ситуации» и т.д.);
- стремление собеседника изменить ваше мнение о его личностных особенностях, о неправильном первом заключении («Вы сильно ошиблись в своих выводах относительно меня», «А вы не допускаете мысли, что основательно заблуждаетесь относительно характеристики моей личности?», «Вы преувеличиваете мои достоинства» и т.п.);
- своеобразное самообнажение и самообвинение, проявляющиеся в высказываниях вашего партнера о его поведении: «Я, как всегда, оказался слабым», «Я обычно бываю чересчур резким в таких ситуациях», «Я не могу действовать уверенно в этих обстоятельствах», «Я безволен», «Я циник» (это как бы компенсация за предыдущее сокрытие);

# Основные признаки, свидетельствующие о наступлении IV этапа

- его рассказы о себе как о другом человеке («рассказы о приятеле»); абстрактному, вымышленному товарищу приписываются отрицательные свойства, чтобы установить, как они будут приняты вами; тем самым собеседник как бы пытается приучить вас к восприятию таких свойств;
- попытки «опережающих возражений»; до того, как вы выскажете свое суждение о партнере, он стремится сам высказаться о себе: «Вы хотите сказать, что я недостаточно осведомлен», «Вы сейчас думаете, что все, о чем вы мне говорите, не пойдет впрок», «Вот вы сейчас будете говорить мне...»;
- «экстремизм» собеседника: его особое поведение или поступок для выведывания вашей реакции: «А если я обманул вас?»; попытка навязать вам спор или дискуссию.

## Результаты IV этапа:

- в результате поисков, направленных на выявление отрицательных качеств партнера, вы обнаруживаете те его черты, которые не проявлялись ранее и не были вам известны;
- выяснение тех привычек, которые также являются помехами в общении (рассеянность, небрежное выслушивание собеседника, перебивание и др.);
- положительные качества вашего собеседника зафиксируются, отрицательные будут иметь тенденцию к систематическому проявлению, с чем вам нужно считаться.

## V этап.

# Адаптация к партнеру и установление контакта

- Основными на V этапе являются механизмы, регулирующие приспособление одной личности к другой (т.е. характеристики одного человека регулируются до тех пор, пока они не будут оптимальными с точки зрения взаимодействия с характеристиками другого).
- Их можно назвать адаптивными. Другие, которые обеспечивают процесс приспособления, связаны с коррекцией. Это механизмы, определяющие оптимальный режим взаимодействия при внесении в него постоянных поправок.

# Тактические приемы V этапа

- «первичных действий». Когда возникает угроза проявления какого-либо нежелательного качества или свойства, целесообразно смягчить ситуацию. Если может появиться обида, следует предупредить: «Вы только не обижайтесь на то, что я сейчас скажу вам». Вероятные вспышки гнева можно также предупредить: «Вы только не сердитесь на то, что сейчас услышите»;
- «указания на качество, требующее регуляции». Рассчитан на то, чтобы с помощью ожиданий определенных действий включить соответствующую мотивацию поведения: «Зная вашу нетерпеливость, все же прошу потерпеть, поскольку это необходимо для решения данного вопроса»;

# Тактические приемы V этапа

- «подчеркивания и утверждения образовавшейся совместимости». Когда партнер имеет достаточно четкую установку на то, что какие-то совместные действия возможны только при наличии исходной совместимости, следует подчеркивать, что она уже образовалась и проявилась к данному моменту. Например: «В связи с тем, что мы можем совместно успешно решать вопросы, необходимо спокойно обсудить создавшуюся ситуацию. Сейчас мы придем к нужному и правильному решению»;
- «обращения за советом». Применяется в тех случаях, когда констатируется пассивная позиция собеседника и необходимо повысить его значимость. Прием способствует появлению у него желания быть активно включенным в разработку общих планов и программы поведения.

# Признаки и показатели V этапа

- его высказывания и обращения, свидетельствующие о предпочтении принять общие суждения и решения. Начинает преобладать стремление подчеркнуть «общность целей», «одно направление», «совместные решения» и т.д.;  
стремление оповещать вас о предполагаемых действиях, ставить вопросы на обсуждение;
- «эффект бумеранга». В определенный момент вы начинаете чувствовать, что собеседник сообщает ваши собственные, ранее высказанные вами мысли, мнения, суждения и оценки. Это знак того, что они были в достаточной мере усвоены им, приняты и выдаются уже как результат его размышлений;

# Признаки и показатели V этапа

- отчетливая смена суждений и оценок. Так, если раньше собеседник был против какого-либо положения, то теперь он изменил свою позицию. Иногда это выступает в смягченной форме: в виде готовности к принятию всего предложенного вами («Говорите, что и как нужно сделать для того, чтобы все было хорошо»), иногда — в форме неожиданного признания правомерности высказанного вами, даже и в ограниченных пределах. Это своеобразная сдача позиций;
- предложение решать какой-либо спорный вопрос так, как вы считаете это нужным. Разновидностью подобного поведения является предложение вам самому делать выбор при возникновении множества вариантов.

# Результаты V этапа:

- понимание не только качеств партнера, но также мотивов и причин его действий;
- формирование у партнера в ходе общения различных психологических состояний, которые облегчают контакт; прежде всего, комфортности, защищенности, которые происходят от внутренней уверенности в вашей помощи при решении проблем;
- появление у собеседника уверенности в правильности принятого решения, так как оно было выработано вами совместно. Ваше одобрение его поведения порождает у партнера уверенность в правильности собственных намерений и тем самым создает предпосылки для их реализации.

**ПРИЕМЫ  
УПРАВЛЕНИЯ  
ВНИМАНИЕМ В  
ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ**

- Можно без преувеличения сказать, что **голос человека** — это место, где встречаются его сознательное (содержание речи) и бессознательное (характеристики голоса).
- *Для слушателя порой важно не столько то, **что** мы говорим, сколько то, **как** мы это делаем.*

# Приемы управления вниманием

- 1. Прием «нейтральной фразы». Он заключается в том, что общение с собеседником инициатор начинает с фразы, напрямую не связанной с интересующей его темой, но имеющей отношение к собеседнику.
- 2. Наиболее простым средством привлечения внимания собеседника является **повышение голоса**. Речь, конечно, не идет о повышении до крика. Это недопустимо не только по морально-этическим, но и тактическим соображениям, так как крик любого человека — явный признак его слабости и бессилия. Но при этом нельзя не признать, что некоторое повышение голоса, особенно в начале фразы, не только привлекает внимание, но и оказывает дополнительное воздействие на партнера.

# Приемы управления вниманием

- **3. Прием «завлечения».** Суть его заключается в том, что инициатор общения вначале произносит что-то трудно воспринимаемое, например, очень тихо. Собеседнику для понимания приходится предпринимать усилия, которые предполагают концентрацию внимания.
- При этом необходимо отметить, что прием может оказаться эффективным только в том случае, если инициатору общения уже удалось произвести на собеседника значительное впечатление своим профессионализмом и уверенностью в своих силах.

# Приемы управления вниманием

- 4. Важным способом фокусировки внимания является **прием установления зрительного контакта** между говорящим и слушающим.
- Очень многие пользуются этим приемом, зная его эффективность: они обводят аудиторию взглядом, смотрят пристально на кого-нибудь одного, фиксируют взглядом нескольких человек в аудитории.
- Зрительный контакт используется не только для привлечения внимания, но и для того, чтобы его удерживать в процессе общения.

# Приемы управления вниманием

- **5. Прием «акцентировки».** Он используется в тех случаях, когда необходимо обратить особое внимание партнера на самые важные (с точки зрения говорящего) моменты в сообщении. Данный прием можно реализовать с помощью прямой и косвенной акцентировки.
- Прямая акцентировка достигается за счет употребления таких фраз, как, например, «прошу обратить внимание», «важно отметить, что...», «необходимо подчеркнуть, что...» и т. д.
- Косвенная акцентировка происходит, если места, к которым нужно привлечь внимание, выделяются из общего строя общения так, чтобы контрастировать с окружающим фоном и автоматически привлекать внимание.

# Приемы управления вниманием

- 6. Еще один прием поддержания внимания — это **«навязывание ритма»**. Внимание человека постоянно колеблется (флуктуирует), и если намеренно не прилагать усилий к тому, чтобы все время его настраивать, то оно неотвратимо будет «убегать», переключаться на что-то другое.
- Особенно способствует такому переключению монотонная, однообразная речь.
- Говоря то громче, то тише, то быстрее, то медленнее, то скороговоркой, то нейтрально, собеседник как бы навязывает слушающему свою последовательность переключения внимания, не дает ему возможности расслабиться и что-то пропустить.

# Приемы управления вниманием

- 7. Прием «своевременного использования пауз» подготавливает партнера, выделяет мысль и позволяет оценить важность сказанного.
- Использование пауз полезно для инициатора беседы в следующем ряде случаев:
- Перед тем как начать говорить. Пауза дает возможность слушателю подготовиться к восприятию, настраивает его внимание на слушание и позволяет говорящему собраться с мыслями.

# Приемы управления вниманием

- Для управления вниманием и усиления значения сказанного. Если вопрос, фраза или мысль имеют особую важность, но их можно не услышать или понять неправильно, применение пауз весьма полезно перед ними.
- Вместо знаков препинания, когда паузы используются для структурирования речи и увеличения степени ее понятности.
- При смене характера беседы. В данном случае пауза разделяет ее процедуры, не позволяет смешивать различные этапы деловой встречи.

# Приемы управления вниманием

- 8. Прием «переформулировки» — действенное средство поддержания внимания и усиления воздействия. Уже высказанная ранее мысль переформулируется инициатором по-новому, иными словами и выражениями.
- Это тем более целесообразно, когда речь идет о сложных или очень значимых для собеседника вопросах. При отказе собеседника ответить на поставленный вопрос рекомендуется не настаивать на ответе, а переформулировать вопрос.

# Приемы управления вниманием

- 9. Прием «провокации». На короткое время у собеседника вызывается реакция несогласия с излагаемой информацией. У него тотчас же появляется желание ее исправить, уточнить.
- 10. Прием «гиперболы». Не бойтесь прибегнуть к преувеличению, чтобы заострить внимание слушателя, но потом не забудьте четко изложить свою позицию по затронутой проблеме.

# Приемы управления вниманием

- **11. Прием «прогноза».** Основываясь на реальных фактах, предлагайте собеседнику прогнозы ожидаемых событий.
- **12. Прием «трехходовки».** Применяется, когда собеседник вспылил. Выполняется в следующем порядке:
  - проговаривается его состояние: «Я вижу, что вы возмущены, вас что-то задело»;
  - проговаривается свое собственное состояние: «Я тоже немного взволнован»;
  - после небольшой паузы проговаривается оценка ситуации: «Если беседа так пойдет и дальше, у нас ничего не выйдет. Давайте успокоимся».

# Приемы управления вниманием

- Управлять вниманием в деловом общении — важная задача не только для говорящего, но и для слушающего. Если он намерен увидеть и услышать именно то, что имеет отношение к делу, он должен уметь управлять своим вниманием.

# ВИДЫ И ТЕХНИКА СЛУШАНИЯ

---

- Каждому из нас приятнее общаться не с тем человеком, который умеет говорить, а с тем, кто умеет нас слушать. Исследования показывают, что не более 10% людей умеют выслушать собеседника.

# Приемы слушания

- Глухое молчание (видимое отсутствие реакции).
- Поддакивание.
- «Эхо-реакция» — повторение последнего слова собеседника.
- «Зеркало» — повторение последней фразы собеседника с изменением порядка слов.
- «Парафраз» — передача содержания высказывания партнера другими словами.
- Побуждение.
- Уточняющие вопросы.
- Наводящие вопросы.

# Приемы слушания

- Оценки, советы.
- Продолжение (когда слушатель вклинивается в речь и пытается завершить фразу, подсказывает слова).
- Эмоции.
- Нерелевантные высказывания (не относящиеся к делу или относящиеся лишь формально).
- Логические следствия из высказываний партнера, например предположения о причине события.
- «Хамовитые реакции».
- Расспрашивание (задает вопрос за вопросом, не объясняя цели).
- Пренебрежение к партнеру (не обращает на его слова внимания, не слушает, игнорирует партнера, его слова).

# Обычно в слушании проявляются 3 такта

- поддержка;
- уяснение;
- комментирование.

Во время **поддержки** основная цель: дать возможность человеку выразить свою позицию, уместные реакции слушателя на этом этапе — молчание, поддакивание, «эхо», эмоциональное «сопровождение».

- В процессе **уяснения** цели: убедиться, что вы правильно поняли собеседника, для этого задают уточняющие, наводящие вопросы, делается парафраз.
- При **комментировании** слушатель высказывает свое мнение по поводу услышанного: дает советы, оценки, комментарии.

# Виды слушания

- пассивное слушание, активное слушание, эмпатическое слушание.
- При активном слушании на первый план выступает отражение информации. Наиболее общепринятыми приемами, характеризующими активное слушание, являются постоянные уточнения правильности понимания информации, которую хочет донести до вас собеседник, с помощью уточняющих вопросов.
- Приемы активного слушания работают только тогда, когда вы учитываете ситуацию, содержание разговора и эмоциональное состояние собеседника. Активное слушание имеет смысл применять только в тех случаях, когда ваш партнер как минимум равен вам.

# Виды слушания

- Бывает, однако, что приходится слушать человека, находящегося в состоянии эмоционального аффекта, в состоянии сильного эмоционального возбуждения, и в этом случае приемы активного слушания не сработают. Ваш собеседник и не является в прямом смысле собеседником, он всего лишь человек, который не контролирует свои эмоции, не способен улавливать содержание разговора. В таких случаях эффективно работает так называемое **пассивное слушание**.
- В этом случае важно просто слушать человека, просто давать ему понять, что он не один, что вы его слушаете, понимаете и готовы поддержать. Лучше всего при этом действуют так называемые «угу-реакции».

# Виды слушания

- **Эмпатическое слушание** позволяет переживать те же чувства, которые переживает собеседник, отражать эти чувства, понимать эмоциональное состояние собеседника и разделять его.
- При эмпатическом слушании не дают советов, не стремятся оценить говорящего, не морализируют, не критикуют, не поучают.

# Правила эмпатического слушания

- 1. Необходимо настроиться на слушание: на время забыть о своих проблемах, освободить душу от собственных переживаний и постараться отстраниться от готовых установок и предубеждений относительно собеседника. Только в этом случае вы можете понять то, что чувствует ваш собеседник, «увидеть» его ЭМОЦИИ.

# Правила эмпатического слушания

- 2. В своей реакции на слова партнера вы должны в точности отразить переживание, чувство, эмоцию, стоящие за его высказыванием, но сделать это так, чтобы продемонстрировать собеседнику, что его чувство не только правильно понято, но и принято вами.
- 3. Необходимо держать паузу. После вашего ответа собеседнику обычно надо помолчать, подумать. Помните, что это время принадлежит ему, не забивайте его своими дополнительными соображениями, разъяснениями, уточнениями. Пауза необходима человеку для того, чтобы разобраться в своем переживании.

# Правила эмпатического слушания

- 4. Необходимо помнить, что эмпатическое слушание — не интерпретация скрытых от собеседника тайных мотивов его поведения. Надо только отразить чувство партнера, но не объяснять ему причину возникновения у него этого чувства.

# Правила эмпатического слушания

- 5. В тех случаях, когда партнер возбужден, когда беседа складывается таким образом, что партнер говорит «не закрывая рта», а ваша беседа носит уже достаточно доверительный характер, вовсе не обязательно отвечать развернутыми фразами, достаточно просто поддерживать партнера междометиями, короткими фразами, кивать головой или же повторять его последние слова.
- 6. Методику эмпатического слушания имеет смысл применять только в том случае, когда человек сам хочет поделиться какими-то переживаниями.

# ЭФФЕКТИВНОЕ СЛУШАНИЕ

---

- «Слушать» и «слышать» — не одно и то же. Большинство людей рождаются способными слушать. Это физиологический естественный процесс, не требующий сознательных усилий от человека.
- **Слышать** — это процесс, в ходе которого мы стремимся понять и запомнить услышанное.

В соответствии с базовой моделью коммуникации «жизнь» сообщения включает по крайней мере четыре стадии:

- сообщение, которое намерен сделать отправитель (его мысли);
- сообщение, каким оно высказано (его реальное кодирование говорящим);
- то, как оно интерпретировано (декодировано слушателем);
- то, каким оно окончательно сохранилось в памяти слушателя.

При переходе сообщения от одной стадии к другой неизбежна потеря информации, в результате чего переданное сообщение может вовсе не соответствовать исходному.

- Внимательно слушать трудно и в силу физиологических причин: мы думаем быстрее, чем говорим.
- Известно, что обычный человек способен воспринимать до 500 слов в минуту, в то время как средняя скорость устной речи — от 125 до 150 слов в минуту.
- В результате образуется, так сказать, «свободное время», которое слушатель заполняет обдумыванием своих проблем, мечтами, планами, или начинает перебивать и подгонять говорящего.

- Изучая коммуникационный процесс, Д.Т. Кэмпбелл определил некоторые **источники систематических ошибок**, понимание которых может принести пользу и говорящему, и слушающему.

# Длина сообщений говорящего

- Чем длиннее послания говорящего, тем больше потери.
- Поэтому, если говорящий действительно хочет четко изложить свои взгляды, он должен учитывать естественные потери в процессе слушания и быть по возможности кратким.
- Активный, внимательный слушатель наверняка будет прерывать длинную речь именно потому, что хочет понять то, что слушает, усвоить и отреагировать на услышанное.

# Середина сообщения

- запоминается менее всего. Компетентный говорящий, понимая это, постарается исключить из структуры своих сообщений середину, сократив их таким образом, чтобы у них были только начало и финал.

# Завершение сообщения

- Слушатель склонен «закруглять» услышанное, разделяя содержание на ясно очерченные фрагменты, сокращая логические связи как путем укрупнения одних элементов, так и исключения других.
- Учитывая это, хороший слушатель должен стараться не пропускать нюансов сказанного, даже если эти детали противоречат его собственному мнению. В свою очередь хороший выступающий будет говорить искренне, откровенно, разборчиво, оттеняя значение настолько, насколько это возможно.
- Если же речь становится слишком сложной, а оттенки значения начинают занимать все больше места, это означает, что говорящий не уверен в себе или боится тех, перед кем выступает.

# Слышат то, что ожидают услышать

- Слушатели, как правило, видоизменяют сообщения так, чтобы они соответствовали их ожиданиям.
- У слушателя есть заранее заданные категории, и, что бы он ни услышал, это обязано разместиться в них или будет управляться ими.
- Умный выступающий, осознавая склонность людей к шаблонам, особо подчеркнет тот факт, что теперешний его рассказ отличается от сказанного им раньше; что он изменил свою позицию или отошел от нее (если это действительно так). Это делается для того, чтобы разрушить в своих слушателях естественный процесс стереотипизации.
- В свою очередь компетентный слушатель, понимая свою склонность к этому, постоянно борется с ней, для того чтобы услышать то, что сказано на самом деле.

# Черно-белое слушание

- Человек воспринимает сообщение в оценочных терминах, причем гораздо проще воспринимать услышанное в целом как плохое или хорошее, нежели предпринимать попытки дифференцированной оценки.
- Эта базовая тенденция — слышать сообщение в оценочных терминах — препятствует усвоению слушателем других аспектов данного сообщения.
- Если выступающий осознает, что его речь может произвести впечатление на других только как «плохая» или «хорошая», ему следует предпринять что-либо для того, чтобы убедить слушателя воздержаться от склонности к оценке.

# Рекомендации направленные на повышение эффективности

## слушания

- **Управление собственным вниманием** — навык, который необходимо постоянно совершенствовать. Один из способов концентрации внимания в условиях большого объема информационных сообщений связан с развитием умения точно определить, какого рода информация требуется в данной конкретной ситуации.
- Так, цель *"слышать, чтобы понять"* предполагает поиск ключевых слов и фраз, в обобщенном виде формулирующих основные проблемы обсуждаемого вопроса.

# Рекомендации направленные на повышение эффективности

## слушания

- Цель *"лучше запомнить информацию"* предполагает владение различными мнемическими техниками, наиболее известны из которых ведение записей, повторение, перефразирование, визуализация услышанного (т.е. ассоциация имен, мест, цифр с конкретными визуальными образами).
- Цель *"анализ и оценка содержания"* требует умения распознавать ошибки в аргументах и утверждениях отправителя информации, способность различать факты и оценки.

# Управление своими эмоциями

- Знать, какие слова, фразы и темы вызывают у вас сильные эмоции, означает получить средства самоконтроля: понимание того, что нас так взволновало в разговоре, открывает возможность либо закрыть волнующую тему, либо отдавать себе отчет, что в данный момент мы становимся невнимательными слушателями.

# Оценочная обратная связь

- — это сообщение своего мнения, своего отношения к тому, о чем идет речь. Оценки могут быть положительными («здорово это у тебя получается») или отрицательными («ну что за чушь ты несешь»).
- Позитивная оценочная обратная связь выполняет функцию поддержки «Я-концепции» нашего партнера и сложившихся с ним межличностных отношений.
- Негативная оценочная обратная связь выполняет корректирующую функцию, направленную на устранение нежелательного поведения, стремление изменить или модифицировать наши отношения.

# Безоценочная обратная связь

- — вид обратной связи, который не содержит нашего отношения к обсуждаемому вопросу. Мы используем ее, когда хотим больше узнать о чувствах человека или помочь ему сформулировать мысли по конкретному поводу, при этом прямо не вмешиваясь в действия собеседника.
- Эти цели достигаются посредством таких приемов, как уточнение, перефразирование, прояснение, эмпатия. Оба вида связи находят свое выражение как в нерефлексивном, так и в активном (рефлексивном) слушании.

# Нерефлексивное слушание

- состоит в умении внимательно молчать, не вмешиваясь в речь собеседника своими замечаниями. Внешне пассивное поведение в действительности требует большого напряжения, физического и психологического внимания. Общее правило состоит в том, что нерефлексивное слушание полезно тогда, когда собеседник хочет обсудить наиболее болезненные вопросы, проявляет такие глубокие чувства, как гнев или горе, или просто говорит о том, что требует минимального ответа. По форме нерефлексивное слушание представляет собой использование кратких реплик типа «да?», «это интересно», «понимаю», «приятно это слышать», «можно поподробнее?» и т.п. или невербальных жестов поддержки, например утвердительный кивок головы.

# Рефлексивное (или активное) слушание

- — это обратная связь с говорящим с целью контроля точности восприятия услышанного. В отличие от нерефлексивного слушания здесь слушающий более активно использует словесную форму для подтверждения понимания сообщения. Основными видами рефлексивных ответов являются выяснение, перефразирование, резюмирование.

# Выяснение

- — это безоценочная техника, используя которую, мы просим людей о дополнительной информации, исходя как из деловых интересов, так и с целью «разговорить» человека или продемонстрировать готовность и желание выслушать его. Инструментами выяснения являются вопросы типа «повторите еще раз», «уточните, что вы имеете в виду», «вы что-то еще хотели сказать?» и т.п.

# Перефразирование

- состоит в передаче говорящему его же сообщения, но словами слушающего. Его целью является проверка точности услышанного, а также демонстрация другому человеку того, что его идея или предложение означает для вас. Перефразирование может начинаться словами: «как я вас понял...», «по вашему мнению...», «другими словами, вы считаете...» При этом важно выбирать только существенные, главные моменты сообщения, смысл и идеи, а не чувства собеседника. Перефразирование дает возможность говорящему увидеть, что его слушают и понимают, а если понимают неправильно, то внести соответствующие коррективы в сообщение. Именно поэтому перефразирование рассматривается как базовое коммуникативное умение. Оно повышает точность коммуникации и, следовательно, уровень взаимопонимания. Однако техника перефразирования не столь проста, как кажется на первый взгляд. Перефразирование — это не хитрость или вербальный трюк. Оно вызвано желанием понять, что имеет в виду другой человек. Чтобы удовлетворить это желание, важно продемонстрировать то, как мы понимаем сообщение нашего собеседника, причем в такой форме, чтобы он мог проверить, совпадает ли это с тем, что ему хотелось передать.

- **Резюмирование** — это подытоживание основных идей и чувств говорящего. Резюмирующие высказывания помогают соединить фрагменты разговора в смысловое единство. Типичными фразами могут быть следующие: «Вашими основными идеями, как я понял(а), являются...», «Если подытожить сказанное вами, то...» и т.п.
- **Эмпатическое слушание** — особый вид поведения слушающего. Его популяризировал известный американский психотерапевт К. Роджерс, который был уверен, что, слушая, можно помочь индивиду понять его собственную ситуацию и проблемы.

# Алгоритм подготовки к деловой встрече

- Деловое общение имеет свою специфику, обусловленную в значительной степени целями партнеров по общению. Здесь у каждого из них есть свои задачи, они предполагают определенный итог общения, рассчитывают, какие способы оптимальны для достижения желаемого результата.
- Целью планирования является попытка смягчить, нейтрализовать влияние непредвиденных обстоятельств на ход беседы. Предварительная подготовка позволяет предвидеть возможные неожиданные моменты, что снижает эффективность «выпадов» собеседника.

# Планируя деловую встречу, задайте себе и ответьте на такие

## вопросы!

- Каковы мои цели (главные и второстепенные)?
- Насколько важен для меня этот разговор?
- Какой исход устраивает меня и готов(а) ли я пойти на компромисс?
- Какие вопросы я буду задавать? Вполне ли я готов(а) ответить на возможные вопросы собеседника?
- Выглядят ли мои формулировки естественными и убедительными?
- Какие приемы воздействия на собеседника я могу использовать? (Ссылки на авторитетные мнения, опыт других учреждений, крайняя важности вопроса и т.д.)

# Планируя деловую встречу, задайте себе и ответьте на такие

## вопросы

- Как я буду вести себя, если собеседник: во всем согласится со мной; будет решительно возражать; не отреагирует на мои доводы; выскажет недоверие к моим словам и мыслям; захочет пойти на компромисс?
- Правильно ли составлен план беседы, логично ли его построение?
- Правильно ли выбран тон изложения?
- Уверен(а) ли я в благоприятном исходе разговора?
- Если бы эта беседа была проведена со мной, остался бы я ею доволен?

# Спросите себя

Для успешной беседы нужно располагать максимумом сведений о своем собеседнике.

- Что у нас общего?
- Какие у него (собеседника) увлечения?
- Какие излюбленные темы?
- Какие политические убеждения?
- Какие психологические особенности?
- Каково его отношение ко мне, к моей организации?
- Есть ли у него какие-либо особенные предубеждения, запреты?
- В каком он находится положении (независим, испытывает давление со стороны, заинтересован)?
- Готов ли он к обсуждению предлагаемой темы?
- Какой может быть его тактика?
- Каковы его цели?
- Какие вопросы он может задать?

# Беседа

— сложный процесс, состоящий из нескольких этапов.

В целом, выделяют следующие **основные этапы**:

- *начало беседы,*
- *фаза передачи информации,*
- *фаза аргументации,*
- *этап принятия решения,*
- *завершение беседы.*
- Правильное начало беседы предполагает точное описание целей беседы, взаимное представление собеседников, инициатора беседы, название темы, представление лица, ведущего беседу, объявление последовательности рассмотрения вопросов. При завершении беседы порядок действий должен быть обратным: слово берет ведущий беседы и завершает ее обращением к собеседнику.

# Приемы эффективного начала беседы

- *Метод снятия напряженности*
- *Метод «зацепки»*
- *Метод стимулирования игры воображения*
- *Метод прямого подхода*

# Метод снятия напряженности

- Данный метод позволяет установить эмоциональный контакт с собеседником.
- Задайте себе вопрос: как бы хотели себя чувствовать собеседники в моем обществе?

Очевидно, они хотели бы, чтобы их приветствовали лично, хотели бы услышать нечто приятное, например, комплименты.



## Метод «зацепки»

- Позволяет кратко изложить ситуацию или проблему, увязав ее с содержанием беседы, и использовать эту «зацепку» как исходную точку для проведения запланированной беседы.
- В этих целях можно использовать какое-то небольшое событие, сравнение, личные впечатления, анекдотичный случай или необычный вопрос.

# Метод стимулирования игры воображения

- Данный метод заключается в том, что в начале беседы вы ставите множество вопросов по ряду проблем, которые должны рассматриваться позднее.
- Этим вы показываете, что понимаете всю сложность ситуации и одновременно даете сигнал, что оптимальное решение проблемы ВОЗМОЖНО.

# Метод прямого подхода

- Характеризуется непосредственным переходом к делу, вступление отсутствует.
- Схема такого начала беседы:  
сообщаются причины, по которым была назначена беседа,  
осуществляется быстрый переход от общих вопросов к частным.

Данный метод подходит прежде всего для кратковременных и не слишком важных деловых контактов, например, в общении начальника с подчиненными.

# Придерживайтесь следующих рекомендаций:

- Добивайтесь предельной краткости в изложении своих мыслей.
- Говорите на языке собеседника.
- Проявите свое уважение к нему.
- Обращайтесь по имени и отчеству, если это уместно.
- Выскажите положительные замечания, относящиеся к оснащенности рабочих помещений, их интерьеру, деловой репутации, образцовой организации труда.

# Придерживайтесь следующих рекомендаций:

- Расскажите об изменениях, которые произошли со времени последней встречи.
- Готовьте свой первый вопрос так, чтобы он был коротким, интересным, но не дискуссионным.
- Обосновывайте свои суждения.
- Чаще задавайте вопросы «почему?», «зачем?», «когда?», «как?», ответы на которые позволяют лучше понять позицию собеседника.
- Уточняйте, следуете ли вы за ходом мыслей собеседника: «Если я Вас правильно понял(а)?.. Как я понял(а), Вы имеете в виду?..»

# Фаза передачи информации

- Передача информации — это процесс, в ходе которого собеседники пытаются создать друг для друга достаточную информационную базу.
- Эта фаза развивается по следующей закономерности: внимание и степень усвоения информации постепенно падают, а влияние вашего авторитета на собеседника после некоторого снижения снова возрастает.

## **Фаза передачи информации состоит из следующих элементов:**

- Информирование собеседника: общее и целенаправленное.
- Постановка преимущественно открытых вопросов.
- Слушание собеседника.

# Условия «хорошего слушания»

- Условие 1. Никаких побочных мыслей.
- Условие 2. Пока вы слушаете, нельзя обдумывать последующий вопрос и готовить контраргументы.
- Условие 3. Надо сконцентрироваться на сущности предмета, вытеснить из головы все второстепенное. Особое внимание — выступлениям неподготовленных ораторов.
- Условие 4. Следует сконцентрироваться только на той теме, о которой идет речь.
- Наблюдение за реакцией собеседника.
- Если вы заметили какую-то реакцию собеседника, то ее нужно проверить с помощью вопроса: правильно ли эту реакцию истолковали.

# Фаза аргументации

Важно помнить:

- Нужно оперировать простыми, ясными, точными и убедительными понятиями.
- Способ и темп аргументации должны соответствовать особенностям темперамента собеседника.
- Доводы и доказательства, разъясняемые по отдельности, намного эффективнее достигают цели, чем если их преподнести все сразу.

# Фаза аргументации

- Три-четыре ярких довода достигают большего эффекта, чем множество «средних» аргументов.
- Аргументирование не должно быть декларативным или выглядеть как монолог «главного героя».
- Точно расставленные паузы оказывают большее воздействие, чем поток слов.
- На собеседника лучше влияет «активное» построение фразы, чем «пассивное», когда речь идет о доказательствах (например, лучше сказать «мы это осуществим...», чем «можно осуществить...»).
- Пустые фразы свидетельствуют об ослаблении внимания и ведут к ненужным паузам в целях выиграть время.

# Фаза аргументации

- Нужно вести аргументацию корректно по отношению к собеседнику.
- Продолжать оперировать можно только теми аргументами, которые приняты собеседником. Необходимо приспособить аргументы к личности нашего собеседника, т. е.:
- Направить свою аргументацию на цели и мотивы собеседника.
- Избегать простого перечисления фактов, а вместо этого излагать преимущества или последствия, вытекающие из этих фактов, интересующие собеседника.

# Фаза аргументации

- Употреблять только ту терминологию, которая понятна собеседнику.
- Проверять воздействие аргументов перекрестными вопросами для контроля за уровнем понимания и восприятия собеседника.
- Не забывать, что излишняя убедительность вызывает отпор со стороны собеседника.
- Сравнения следует основывать на опыте собеседника.

# Принятие решений и завершение беседы

Здесь решаются следующие основные задачи:

- Достижение основной или, в неблагоприятном случае, альтернативной цели;
- Обеспечение благоприятной атмосферы к моменту завершения беседы;
- Стимулирование собеседника к выполнению намеченных действий;
- Составление краткого резюме беседы, понятного для всех присутствующих, с четко определенным основным выводом.

# 9 Принципов принятия решений

- *1. Прежде чем вникать в детали, постарайтесь максимально хорошо представить проблему в целом.* Перед принятием решения нужно получить представление о явлении в целом и о том контексте, в который это явление вписывается, и лишь затем анализировать детали. В противном случае и вам, и вашему собеседнику грозит погрязнуть в мелочах, не выйдя за их пределы.
- *2. Не принимайте решение, пока не рассмотрите все возможные варианты.* «Семь раз отмерь, один — отрежь» — этот принцип применим во всех ситуациях (кроме, конечно, чрезвычайных). Поспешное принятие решений практически всегда заставляет потом горько сожалеть или привлекать значительные дополнительные средства, чтобы ликвидировать нежелательные последствия спешки.

## 9 Принципов принятия решений

- 3. *Сомневайтесь.* Выслушивая аргументацию собеседника или выстраивая свою цепочку доказательств, не принимайте на веру и не используйте так называемые «общепризнанные истины». Наилучшие доказательства — это факты, а одним из лучших критериев истины является практика.
- 4. *Старайтесь взглянуть на проблему с самых разных точек зрения, даже в тех случаях, когда шансы на успех кажутся минимальными.* Подготовив решение, посмотрите, может быть, оно всего лишь наиболее очевидное, в то время как оптимальное находится где-то в стороне. Не отвергайте невозможное. Иногда его можно воплотить в жизнь.

## 9 Принципов принятия решений

- *5. Ищите модель или аналогию, которая поможет лучше понять сущность решаемой проблемы. Это может быть словесная или графическая модель, математическая формула или уменьшенная репродукция. В то же время не ленитесь и обратите внимание на свои действия. Подыщите подходящую метафору для них. Если вы, анализируя проблему, «бьетесь головой о стену», подумайте, кто ставит эту стену, как она высока и прочна. Имея в виду метафору стены, поищите, что лучше с ней сделать: разбить тараном (прямое нападение), перелезть (наступление), обойти (искать другие пути решения проблемы) или пойти назад (отказаться от решения).*

## 9 Принципов принятия решений

- *6. Не удовлетворяйтесь первым решением, которое придет в голову.* Первое решение — это, всего лишь, наиболее очевидное решение. Оптимальное и наиболее креативное (творческое) может лежать где-то в стороне. Поэтому представьте себя критиком и постарайтесь найти все его слабые места.
- *7. Перед принятием окончательного решения поговорите с кем-нибудь о своих проблемах.* Такая беседа поможет расслабиться, упорядочить проблему и увидеть в ней новые аспекты. Стоит также послушать, что скажут другие. Им, может быть, удастся увидеть то, что ускользнуло от вашего внимания. Обращение за советом не означает разделение ответственности за решение. Оно помогает еще раз абстрагироваться от проблемы и четко представить ее. Порой, проговаривая проблему, начинаешь четко ее видеть.

# 9 Принципов принятия решений

- *8. Не пренебрегайте своими чувствами.* Ведущая роль логического мышления и здравого рассудка в анализе проблем и принятии решений не подлежит сомнению. Но нельзя преуменьшать и значение, которое имеют чувства, переживания и интуиция.
- *9. Помните, что каждый человек смотрит на жизнь и возникающие повседневно проблемы со своей особенной точки зрения.* Поэтому, запрашивая мнения экспертов, нужно уметь вовремя остановиться (иначе их станет так много, что картина расплывется). Поэтому же маловероятно, что своим решением вы сможете удовлетворить запросы всех заинтересованных сторон. Скорее всего, останутся и недовольные. Но раз вы отвечаете за решение, значит вам и нести ответственность.

## 2 приема ускорения принятия решений

- **Прямое ускорение** — это прямой вопрос, подразумевающий ответ «да» или «нет», 50 % на 50 %.
- **Косвенное ускорение** — решение принимается посредством промежуточных решений. Косвенное ускорение имеет три метода принятия решений.
- *Гипотетический подход.* Целесообразно говорить об условном решении, чтобы собеседник расслабился и привыкал к нему постепенно. Подходят следующие формулировки: "Если...", "В случае, если...", "Предположим, что...".
- *Поэтапные решения.* Окончательные выводы собеседника можно предупредить, предположив, что основное положение беседы уже принято. Тогда принимаются только предварительные или частичные решения. Этим достигается достаточно сильное воздействие в нужном направлении. Таким образом фиксируются отдельные моменты решений еще до того, как получено окончательное согласие.
- *Альтернативные решения.* Важно, чтобы обе альтернативы одинаково вас устраивали. С помощью поэтапных и альтернативных решений вы добиваетесь решения промежуточных задач. При этом возможность натолкнуться на «нет» значительно меньше, чем при прямом ускорении.

# Гипотетический подход

- Целесообразно говорить об условном решении, чтобы собеседник расслабился и привыкал к нему постепенно. Подходят следующие формулировки: "Если...", "В случае, если...", "Предположим, что...".

# Поэтапные решения

- Окончательные выводы собеседника можно предупредить, предположив, что основное положение беседы уже принято. Тогда принимаются только предварительные или частичные решения.
- Этим достигается достаточно сильное воздействие в нужном направлении. Таким образом фиксируются отдельные моменты решений еще до того, как получено окончательное согласие.

# Альтернативные решения

- Важно, чтобы обе альтернативы одинаково вас устраивали. С помощью поэтапных и альтернативных решений вы добиваетесь решения промежуточных задач.
- При этом возможность натолкнуться на «нет» значительно меньше, чем при прямом ускорении.

# ТЕХНИКА ПОСТАНОВКИ ВОПРОСОВ

---

- Хорошо поставленный вопрос — тот, на который участник деловой беседы захочет ответить, сможет ответить или над которым ему захочется подумать, и он будет заинтересован в сотрудничестве. Умение ставить вопросы есть необходимый признак ума или проницательности.
- Спрашивать — значит проявлять интерес к партнеру и готовность уделить ему время. Однако своими неумелыми, назойливыми, неуместными вопросами можно добиться обратного эффекта: вместо информации партнер «закроется», насторожится, а то и вовсе откажется от сотрудничества.

***Вот почему так важно уметь правильно задавать (ставить, формулировать) вопросы.***

«Умение ставить разумные вопросы есть уже важный и необходимый признак ума или проницательности. Если вопрос сам по себе бессмыслен и требует бесполезных ответов, то, кроме стыда для вопрошающего, он имеет иногда еще тот недостаток, что побуждает неосмотрительного слушателя к нелепым ответам и создает смешное зрелище: один (по выражению древних) доит козла, а другой держит под ним решето».

**И.Кант**

# Цели вопроса

- заинтересовать собеседника и дать ему возможность высказаться, чтобы он сам предоставил нужную вам информацию;
- активизировать партнера и от собственного монолога перейти к диалогу с ним, что более результативно при деловом общении;
- направить процесс передачи информации в русло, соответствующее вашим планам и интересам;
- перехватить и удержать инициативу в общении.

# Типы вопросов

- Закрытые вопросы
- Открытые вопросы
- Альтернативные вопросы
- Риторические вопросы
- Переломные вопросы
- Вопросы для обдумывания
- Зеркальные вопросы
- Контрольные вопросы
- Вопросы, направленные на проверку компетентности
- Вопросы, направленные на демонстрацию своих знаний.
- Сбивающие вопросы
- Провокационные вопросы

# Закрытые вопросы

- — это вопрос, на который можно дать однозначный ответ («да», «нет», назвать точную дату, имя или число и т.п.)
- Например: «Вы живете в Москве?» — «Нет». «Вы водите машину?» — «Да». «Какой вуз окончили и когда?» — «СамГУ, в 1992 году».
- Закрытые вопросы должны быть точно сформулированы, предполагать краткие ответы. Обычно они либо начинаются с местоимения «Вы», либо содержат его в вопросительной конструкции.
- Например, «Вы утверждаете, что...», «Не будете ли Вы возражать, если...», «Вы не будете отрицать, что...».

# Закрытые вопросы

- В любой деловой беседе они неизбежны, однако их преобладание приводит к созданию напряженной атмосферы, поскольку резко сужает «пространство для маневра» для партнера, у которого может сложиться впечатление, что его допрашивают.
- Обычно они задаются с целью не столько получить информацию, сколько получить от партнера согласие или подтверждение ранее достигнутой договоренности: «Мы не могли бы встретиться завтра?» — «Конечно»; «Груз прибудет в четверг?» — «Нет, в субботу».

# Открытые вопросы

- — это вопрос, на который трудно ответить кратко, он требует какого-то объяснения, мыслительной работы. Такие вопросы начинаются со слов «почему», «зачем», «каким образом», «каковы ваши предложения», «каким будет ваше решение по поводу» и т. п., а это предполагает развернутый ответ в свободной форме. Открытые вопросы задаются с целью получить дополнительные сведения или выяснить реальные мотивы и позицию собеседника, они дают ему возможность маневрирования и более обширного высказывания.
- Основные характеристики этой группы вопросов таковы:
- партнер находится в активном состоянии, так как должен обдумывать свои ответы и высказывания;

# Основные характеристики

- партнер находится в активном состоянии, так как должен обдумывать свои ответы и высказывания;
- партнер имеет возможность по своему усмотрению выбирать, какие данные, информацию и аргументы нам представить;
- обращение к собеседнику с открытым вопросом способствует устранению барьеров, выводит его из состояния замкнутости и сдержанности;
- партнер (и это самое главное) становится действительным источником информации, идей и предложений по дальнейшему развитию сотрудничества.

# Открытые вопросы

- Однако открытые вопросы дают возможность собеседнику уйти от конкретного ответа, предоставить только выгодную для него информацию и даже увести разговор в сторону. Поэтому в процессе деловой беседы рекомендуется задавать различные типы вопросов.

# Альтернативные вопросы

- представляет собой нечто среднее: задается он в форме открытого вопроса, но при этом предлагается несколько заранее заготовленных вариантов ответа.
- *Например: «Каким образом вы решили стать юристом: сознательно выбрали эту специальность, пошли по стопам родителей, решили поступать вместе с другом или сами не знаете почему?»; «Как вы считаете, когда нам лучше провести следующее заседание: уже на этой неделе или перенесем его на следующую?».*

# Альтернативные вопросы

- Для того чтобы разговаривать собеседника, можно попробовать использовать альтернативные вопросы, но при этом важно, чтобы ни одна из альтернатив его не задевала.
- Для того чтобы как-то организовать беседу со слишком разговорчивым собеседником, лучше применять закрытые вопросы.

# Альтернативные вопросы

- Рекомендуется смягчать вопросы, которые могут задеть собеседника, и формулировать их в форме предположения.
- *Например, вместо вопроса «Вы что, боитесь не справиться?» рекомендуется формулировка: «А может быть так, что какие-то обстоятельства помешают вам вовремя выполнить эту работу?».*
- Не следует задавать вопрос, если вы заранее знаете ответ на него. Не рекомендуется начинать вопрос со слов: «Почему вы не...?» или «Как вы могли...?». По-настоящему грамотный вопрос — это запрос об информации, а не скрытое обвинение.

# Риторические вопросы

- вопросы которые не требуют прямого ответа и задаются с целью вызвать у партнеров ту или иную реакцию: акцентировать их внимание, заручиться поддержкой со стороны участников деловой встречи, указать на нерешенные проблемы.
- *Например: «Можем ли мы считать произошедшее нормальным явлением?»; «Мы ведь придерживаемся единого мнения по данному вопросу?»; «Когда наконец люди научатся понимать друг друга?».*
- Риторические вопросы важно формулировать так, чтобы они звучали кратко, были уместны и понятны каждому из присутствующих. Полученное в ответ на них молчание и будет означать одобрение нашей точки зрения.
- Но при этом следует быть очень осторожным, чтобы не скатиться до обычной демагогии.

# Переломные вопросы

- - удерживают беседу в строго установленных рамках или же поднимают целый комплекс новых проблем. К тому же они обычно позволяют выявить уязвимые места в позиции партнера.
- *Например: «Как вы представляете себе перспективы развития вашего отдела?»; «Как вы считаете: нужно ли радикально изменять систему управления в крупных организациях?».*
- Подобные вопросы задаются в тех случаях, когда вы хотите переключиться на другую проблему или же когда вы почувствовали сопротивление партнера. Такие вопросы таят в себе опасность, так как могут нарушить равновесие между сторонами.

# Вопросы для обдумывания

- - вынуждают собеседника тщательно анализировать и комментировать то, что было сказано.
- *Например: «Сумел ли я убедить вас в необходимости пересмотреть условия договора или вы считаете, что мы справимся с создавшейся ситуацией?»; «Какие меры вы можете принять?»; «Правильно ли я понял ваше предложение о том, что...?»; «Считаете ли вы, что...?».*
- Цель этих вопросов — создать атмосферу взаимопонимания, подвести промежуточные и окончательные итоги деловой беседы.

# Вопросы для обдумывания

В ходе ответа на вопрос такого типа:

- собеседник должен обдумывать высказываемое мнение;
- создается благоприятная атмосфера для аргументации на основе общего подхода к проблеме;
- собеседнику предоставляется возможность внести поправки в изложенную позицию.

# Зеркальный вопрос

- - состоит в повторении с вопросительной интонацией части утверждения, произнесенного собеседником, чтобы заставить его увидеть свое утверждение с другой стороны.
- Это позволяет (не противореча собеседнику и не опровергая его утверждений) оптимизировать разговор, привнести в него новые элементы, придающие диалогу подлинный смысл и открытость.

*Такой прием дает гораздо лучшие результаты, чем круговорот вопросов «почему?»»*

# Контрольные вопросы

- - помогают управлять вниманием партнера, позволяют вернуться к предыдущим этапам работы, а также проверить достигнутое понимание.
- Следует отметить, что контрольные вопросы типа «кто, что?» ориентированы на факты, а вопросы «как, зачем?» в большей мере направлены на человека, его поведение, внутренний мир.
- К вышеописанным типам вопросов следует добавить так называемые вопросы-капканы, которые может задавать оппонент инициатору общения. Последний должен уметь не только правильно задавать вопросы, но и отвечать на них, при этом учитывая цели оппонента. В процессе общения следует быть готовым к следующим типам вопросов-капканов.

# Вопросы, направленные на проверку компетентности.

- Цель таких вопросов — оценка знаний и опыта инициатора общения. Как правило, автор подобного вопроса уже знает ответ, но хочет проверить, как справится с ним ведущий. Если вы точно распознали данный тип вопроса, то можете вежливо спросить: «Зачем вы задаете вопрос, на который сами знаете ответ?».

# Вопросы, направленные на демонстрацию своих знаний

- Цель таких вопросов — блеснуть собственной компетентностью и эрудицией перед другими участниками беседы. Это одна из форм самоутверждения, попытка «умным» вопросом заслужить уважение партнера. Если вопрос действительно относится к деловой встрече, то вы можете попросить его автора ответить на него самому. Задавая вопрос, ваш собеседник вряд ли ожидает такой просьбы. После того как он закончит свой ответ, вы можете его дополнить.

# Сбивающие вопросы

- имеют цель перевести внимание инициатора общения в область интересов спрашивающего, лежащую в стороне от основного направления работы. Данные вопросы могут задаваться умышленно или непреднамеренно из-за желания решить некоторые из собственных проблем. Инициатору общения не следует поддаваться искушению и уходить в сторону от существа вопроса. Лучше предложить рассмотреть такой вопрос в другое время.

# Провокационные вопросы

- чаще всего стараются поймать собеседника на противоречии между тем, что он говорит сейчас, и сказанным им ранее.
- Если так случилось, что вы не можете оправдать такого противоречия, то лучше и не пытайтесь оправдываться. Защищаясь, вы убедите других участников деловой встречи в истинности провокационного замечания. Но даже если вы правы, и непоследовательность ваших слов имеет объективные причины (вы можете доказать это), то все равно не стоит использовать возможность разобраться с провокатором.

- Независимо от вида и характера вопросов следует строго придерживаться основного принципа — ***отвечать на вопрос лишь в том случае, если до конца ясна его суть.***