**Техника постановки вопросов**

Илья Исакович Аминов, кандидат психологических наук, психолог-консультант.

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.

Деловая информация далеко не всегда поступает к нам в том объеме, как нам хотелось бы. Во время делового общения часто приходится добывать необходимые сведения у своих партнеров, расспрашивая их обо всех существенных сторонах дела. Спрашивать — значит приобретать сведения и выражать оценку полученной информации.

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.

Немецкий философ И. Кант писал:

«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».

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.

Той или иной постановкой вопроса (его формулировкой) можно достичь самых различных целей:

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.

Чтобы спрашивать, необходима смелость. Ведь задавать вопросы другому — значит обнаруживать собственную позицию, делать свою систему ценностей прозрачной для другого.

Замечено, что деловую беседу лучше начинать с серии заранее подготовленных вопросов. Уже самим фактом вопроса вы показываете, что хотите участвовать в общении, обеспечиваете его дальнейшее течение и углубление. Это убеждает собеседника в том, что вы проявляете к нему интерес и стремление установить позитивные отношения. Для поддержания беседы также лучше задавать вопросы, чем произносить монологи. Искусство убеждения состоит в том, чтобы подвести собеседника к нужному выводу, а не навязывать этот вывод силой логики, голоса или авторитета.

Постановка вопросов требует не только их тщательной подготовки, но и разработки их системы, обдумывания формулировок. Это — ключевое звено для получения информации. Именно здесь закладывается фундамент активизации делового общения, его творческая направленность. При этом следует помнить, что большинство людей по многим причинам неохотно отвечают на прямые вопросы (боязнь передачи неправильных сведений, недостаточное знание предмета, деловые ограничения, сдержанность, трудности в изложении и т. п.). Поэтому сначала нужно заинтересовать собеседника, объяснить ему, что отвечать на ваши вопросы — в его интересах.

Как правило, цель диалога, который всегда строится по схеме «вопрос — ответ», сводится к анализу какой-либо проблемы. Для всестороннего, системного охвата ситуации требуется соответствующий набор вопросов.

Различают несколько типов вопросов, которые обычно используются в деловом общении: на переговорах, совещаниях, на деловых встречах.

Закрытый вопрос — 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?» — «МГУ, 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...».

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».

Открытый вопрос — 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;

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.

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 наводящие, основные, второстепенные и вопросы других разновидностей.

Наводящие вопросы — вопросы, сформулированные так, чтобы подсказать собеседнику ожидаемый от него ответ.

Основные вопросы — открытые или закрытые вопросы, которые планируются заранее.

Второстепенные, или последующие, вопросы — запланированные или спонтанные, которые задаются для уточнения ответов на основные вопросы.

Альтернативный вопрос 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?».

Для того чтобы разговорить 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.

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. Если вы недовольны решением партнера или его действиями, постарайтесь тактично, но твердо сказать ему об этом в форме утверждения, но не в форме вопроса.

Риторические вопросы 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 и не попасть в неудобное или даже смешное положение.

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. Приведем примеры: «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. Собеседник может не справиться с ответом либо, наоборот, его ответ будет настолько неожиданным и сильным, что ослабит позиции и сломает планы спросившего.

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.

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?», которые обычно вызывают защитную реакцию, отговорки, поиски мнимых причин, унылое чередование обвинений и самооправданий и в результате приводят к конфликту.

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 участником 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. Ввязаться в «разборки» — не самый лучший способ завоевывать авторитет присутствующих. В лучшем случае после вашей победы оппонент выпадет из работы, в худшем — будет искать возможность отомстить позже. Продемонстрируйте, что вы выше, неуязвимы для подобных «уколов», — и заслужите уважение других участников деловой встречи.

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

Итак, задавая вопросы в процессе делового общения, можно получить от партнера профессиональную информацию, лучше узнать и понять его, сделать отношения с ним более искренними и доверительными, а также узнать его позицию, обнаружить слабые стороны, дать ему возможность разобраться в своих заблуждениях. Кроме того, с помощью вопросов мы максимально активизируем нашего собеседника и даем ему возможность самоутвердиться, чем облегчаем решение задачи своей деловой встречи.