Ведение деловой беседы

**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. Подлинное значение такого рода делового общения в нашем обществе в полной мере начинает осознаваться только сейчас, в связи с переходом отечественной экономики на рыночные отношения. В стране с каждым годом появляется все больше и больше предприимчивых и способных деловых людей. В то же время опыта предпринимательской деятельности и прежде всего умения вести успешный деловой разговор у них явно недостаточно, что существенно снижает их деловую активность. Поэтому имеет смысл рассмотреть деловую беседу более подробно, чтобы наметить пути ее более рационального проведения. Деловые беседы обладают многими достоинствами, которых лишены собрания, обмен письменной информацией, телефонные разговоры. Они, во-первых, проводятся в тесном контакте, позволяющем сосредоточить внимание на одном собеседнике или очень ограниченной группе людей. Во-вторых, предполагают непосредственное общение. В-третьих, создают условия для установления личных взаимоотношений, которые могут стать впоследствии основой неформальных контактов, т.е. позволяют собеседникам лучше узнать друг друга, что облегчает их общение в дальнейшем. Деловая беседа является наиболее благоприятной и зачастую единственной возможностью убедить собеседника в обоснованности вашей позиции, с тем чтобы он с ней согласился и поддержал ее. Таким образом, одна из главных задач беседы – убедить собеседника принять конкретное предложение. Деловая беседа выполняет ряд очень важных функций. К их числу следует отнести:

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

Но важен не только чисто прагматический эффект деловой беседы. Во время беседы вы можете получить оперативную деловую информацию. Она способствует расширению интеллектуальных возможностей и активизации коллективного разума ее участников при принятии важных управленческих решений. Основными этапами деловой беседы являются: подготовительные мероприятия, начало беседы, информирование присутствующих, аргументирование выдвигаемых положений и завершение беседы. Не существует единых безошибочных правил подготовки к деловой беседе. Однако будет полезно указать на следующий вариант схемы такой подготовки: планирование; сбор материала и его обработка; анализ собранного материала и его редактирование. Место беседы выбирается с учетом его влияния на ожидаемый результат.

Для лиц, не работающих в фирме, наиболее удобным местом будет служебный кабинет принимающего или специальная комната для гостей, оборудованная всем необходимым. Обстановка в любом случае должна быть спокойной, уединенной, исключать неожиданное появление посторонних, шум, звонки и т.п., ибо это нервирует, но не «интимной». Во многом ее определяет даже цвет стен, освещенность, мебель и характер ее расстановки. С сотрудниками можно встречаться и на их рабочем месте. Допустимо проведение деловых бесед и вне службы, например, в ресторане, кафе или даже в домашних условиях. Главное, чтобы ваш собеседник чувствовал себя свободно и раскованно и мог полностью переключиться на деловой разговор. Затем следует выбрать наиболее удачный момент и только потом договариваться о встрече. В этом случае инициатива будет в ваших руках, и поэтому контролировать ситуацию будет легче. Когда беседа уже назначена, составляется план ее проведения. Сначала следует определить стоящие перед вами цели, а затем разработать стратегию их достижения и тактику ведения беседы. Такой план – это четкая программа действий по подготовке и проведению конкретной беседы. Однако далеко не все это понимают, рассуждая примерно так: «Ну как можно планировать деловую беседу, если один новый факт, внезапно всплывший во время встречи, может все изменить самым кардинальным образом и разрушить все предварительное планирование?» Но ведь целью планирования как раз и является попытка смягчить, нейтрализовать влияние неожиданно появившихся новых фактов или непредвиденных обстоятельств на ход беседы.

Подготовка и планирование беседы позволяют заранее предвидеть возможные неожиданные моменты, что снижает эффективность замечаний собеседника. Кроме того, приобретается навык быстрой и гибкой реакции при возникновении непредвиденных обстоятельств. Планирование деловой беседы позволяет определить ее конкретные задачи уже в начале подготовки к ней, найти и устранить «узкие» места в беседе, согласовать время ее проведения. Сбор материала для деловой беседы – очень трудоемкий процесс, требующий значительных затрат времени. Но это один из важнейших этапов подготовки к беседе. Он включает в себя поиск возможных источников информации (из личных контактов, докладов, научных исследований, публикаций, официальных данных и т.п.). При этом целесообразно сразу же дополнять собранные материалы собственными примечаниями, поскольку подобные записи могут существенно помочь на последних этапах подготовки к беседе. Объем собранных материалов во многом зависит от общей информированности участников будущей беседы, уровня их профессиональных знаний, широты подхода к намеченной для обсуждения проблеме. Затем собранные и тщательно отобранные фактические данные систематизируются. Это чем-то напоминает процесс обогащения руды, когда увеличивают ее концентрацию, отсеивая пустую породу. Систематизация позволяет выделить наиболее важные факты, подлежащие рассмотрению. Она облегчает их поиск и помогает установить ранее не замеченные зависимости. Систематизацию следует проводить в течение всего процесса обработки материала.

Анализ собранного материала помогает определить взаимосвязь фактов, сделать выводы, подобрать необходимую аргументацию, т.е. сделать первую попытку скомбинировать и увязать весь собранный материал в единое логическое целое. Обработанный и систематизированный материал как бы раскладывается по «ячейкам» плана, асами «ячейки» увязываются между собой в более крупные части. Желательно дополнить материал текстом, состоящим из отдельных понятий и слов, связав которые вы получите смысл изложенного. Желательно также без сокращений записать особо удавшиеся формулировки. А затем следует выделить наиболее важные моменты путем подчеркивания или особыми значками (буквами, кружочками, стрелочками и т.п.). Весьма полезно перед беседой попытаться составить портрет партнера, определить его сильные и слабые стороны, т.е. установить его психологический тип, политические убеждения, общественные позиции, социальное положение, религиозные убеждения, хобби и т.п. Все это поможет определить, с кем – сторонником или противником – придется иметь дело, выработать наиболее приемлемую тактику, которой следует придерживаться в процессе беседы. Уже непосредственно перед самой встречей желательно узнать, в каком настроении находится партнер, что у него «болит», как в данной ситуации помочь решению его личных проблем, что, безусловно, придает любой беседе более благоприятное направление. Знание будущего партнера помогает не только получить представление о его личных качествах, но, самое главное, понять его видение предмета, о котором пойдет речь, интересы, с ним связанные.

Завершается подготовка к беседе редактированием текста, его окончательной шлифовкой и доработкой.

**Начало беседы** – очень важный этап, и потому им не следует пренебрегать. Задачи этого этапа беседы следующие:

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

Любая деловая беседа начинается со вступительной части, на которую отводится до 10–15% времени. Она необходима для создания атмосферы взаимопонимания между собеседниками и снятия напряженности. Если встреча происходит между людьми разных рангов, инициативу должен взять на себя старший. Если между гостями и хозяевами – представитель принимающей стороны. В последнем случае желательно предложить прибывшим слегка подкрепить свои силы, например, выпить прохладительные напитки. Начальный этап беседы имеет прежде всего психологическое значение. Первые фразы часто решающим образом воздействуют на собеседника, т.е. на его решение выслушивать вас дальше или нет. Собеседники обычно бывают более внимательны в начале разговора. Именно от первых фраз будет зависеть отношение собеседника к вам и к самой беседе (т.е. создание рабочей атмосферы). По первым фразам складывается впечатление о человеке, а как известно, эффект «первого впечатления» всегда запоминается очень надолго. Неплохо, если вы улыбаетесь, произнося первые слова.

Улыбка в деловых взаимоотношениях порождает атмосферу доброжелательности и способствует успеху любых переговоров. Но это должна быть не казенная улыбка, а искренняя, свидетельствующая о том, что вы испытываете неподдельную радость от общения со своим собеседником. Тогда вам будет гораздо легче установить контакт с деловым партнером и уладить все недоразумения, возникающие во время деловой беседы. 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, хотя это вполне логичная и совершенно нормальная реакция. Однако с точки зрения психологии это явный промах. Весьма полезно в начале беседы точно и с правильным ударением назвать полное имя собеседника, обязательно запомнить его и в дальнейшем как можно чаще обращаться к собеседнику по имени. Это всегда производит хорошее впечатление. Запомнив имя партнера и непринужденно его употребляя, вы делаете человеку тонкий и весьма эффективный комплимент. Если собеседник ниже по рангу или моложе по возрасту, не следует злоупотреблять обращением только по имени, да еще на американский манер в сокращенном варианте. В нашей стране испокон веков принято называть людей по имени и отчеству. Такова наша традиция, и ее не стоит нарушать. Правильное начало беседы предполагает указание цели беседы, название темы и объявление последовательности рассматриваемых вопросов.

В некоторых случаях бывает очень полезен элемент внезапности, представляющий собой продуманную, но неожиданную и необычную для собеседника увязку деталей и фактов. Существенное значение имеет и ритм беседы. Нужно пытаться повышать ее интенсивность по мере приближения к концу. При этом следует уделить особое внимание ключевым вопросам. Существует множество приемов начала беседы. Однако все их разнообразие можно свести к трем приемам. Приём Снятия напряженности способствует установлению личных контактов. Достаточно сказать несколько комплиментов, и отчужденность начнет быстро исчезать. Шутка, которая вызывает улыбки или смех присутствующих, также помогает разрядить первоначальную напряженность. Приём «зацепки» позволяет кратко изложить ситуацию или проблему, увязав ее с содержанием беседы, и использовать эту «зацепку» как исходную точку для начала беседы. В этих целях также можно с успехом использовать какое-либо небольшое событие, сравнение, личные впечатления, анекдотичный случай или необычный вопрос. Приём прямого подхода означает непосредственный переход к делу, без какого-либо вступления. Схематично это выглядит следующим образом: 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. Следующий основной этап деловой беседы – информирование присутствующих, т.е. передача сведений, с которыми вы хотите их познакомить.

Такая передача должна быть точной, ясной (отсутствие двусмысленности, путаницы, недосказанности), профессионально правильной и по возможности наглядной (использование общеизвестных ассоциаций и параллелей, а также наглядных пособий). При этом всегда, когда это возможно, следует сообщать присутствующим источники вашей информации и указывать на их надежность. Особое внимание нужно уделять краткости изложения. Необходимо не забывать о временных рамках беседы. Вольтер как-то сказал: «Секрет быть скучным состоит в том, чтобы рассказать все». Постоянно следует помнить о направленности беседы, т.е. держать в голове ее основные задачи и не отклоняться от темы, даже если собеседники забрасывают докладчика вопросами. Во время беседы нужно постоянно обращаться к собеседнику с вопросами, учитывая, что личное влияние в деловых отношениях имеет очень большое значение. Большинство людей по многим причинам неохотно отвечают на прямые вопросы (недостаточное знание предмета, боязнь передачи неправильных сведений, деловые ограничения, трудности в изложении). Поэтому сначала надо заинтересовать собеседника, т.е. объяснить ему, почему отвечать на ваши вопросы в его интересах. Кроме того, не мешает объяснить, почему вас интересует тот или иной факт и как вы собираетесь использовать полученную от него информацию. Необходимо помнить, что и ваш собеседник спрашивает себя: «Почему они хотят это узнать? Почему их это интересует?». В процессе информирования не стоит прерывать собеседника без крайней необходимости, но и не нужно бояться пауз в разговоре – возможно, он просто собирается с мыслями, чтобы сказать что-то важное.

Но если пауза затягивается, необходимо приободрить собеседника косвенным вопросом, на который односложно ответить нельзя, и вольно или невольно приходится пускаться в пространные рассуждения. И здесь нужно уметь только выбирать подходящие моменты для замечаний и делать их обоснованно, в тактичной форме, помня о необходимости самокритики. При информировании нужно искренне и заинтересованно слушать говорящего. И при этом еще стараться оставаться самим собой: естественным, вежливым без формализма, радушным хозяином, чуждым, однако, маниловским излияниям. Слушая собеседника, нужно уметь воспринимать сказанное «между словами», что аналогично чтению «между строк». Это имеет первостепенное значение в беседах официальных руководителей высокого ранга, которые часто не могут себе позволить открыто говорить все, что думают и хотят. Информируя присутствующих, нужно твердо придерживаться основного направления беседы, последовательно проводить свою мысль, свое мнение, не навязчиво, но упорно его отстаивать. Все поставленные вопросы при этом рассматриваются в той последовательности, в которой это было запланировано, и переходить к следующему нужно только после обсуждения предыдущего. В процессе информирования следует внимательно следить за всем, что спрашивает собеседник, за смыслом его слов. Если что-то неясно, следует обязательно поставить уточняющий вопрос, но так, чтобы собеседник при ответе высказал собственное мнение, а не пытался говорить, используя затасканные стереотипы.

Информируя, отдельные собеседники часто стремятся скрыть свои мысли, отделаться общими фразами, уйти от принятия конкретных решений. Для этого они обычно пользуются следующими приемами:

* используют выражения, не имеющие предметного содержания, типа: «есть решение…»;
* употребляют глаголы, не дающие указания на точный образ действий, например, «надо улучшить», «требуется активизировать» и т.п.;
* делают намеки, когда нет конкретного указания на того, о ком идет речь, например, «есть мнение…»;
* передают информацию очень неопределенно и субъективно, когда говорят «это хорошо…» или «это плохо…»;
* обобщают информацию, меняя ее смысловое содержание.

Использование подобных приемов существенно снижает эффективность деловой беседы и усложняет достижение поставленной цели. Можно перечислить еще ряд факторов, которые надо уметь выявлять в сообщаемой информации и стремиться «нейтрализовать» их негативное влияние. Среди них:

* усреднение или, наоборот, избирательность в подходе к воспринимаемой информации;
* нежелание воспринимать негативные факты;
* упрощение, выражающееся в формировании представления на основе фрагментарной информации или первого впечатления;
* негативные эмоции, вызванные посторонними раздражителями;
* перенос негативного отношения к каким-либо отдельным чертам собеседника или деталей проблемы на общую оценку;
* ведение беседы с подтекстом.

**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.

Любая деловая беседа имеет свои подъемы и спады. В связи с этим возникает вопрос: когда переводить беседу в завершающую фазу – фазу принятия решений. Практика доказывает, что это надо делать, когда беседа достигает кульминационного момента. Например, вы настолько исчерпывающе ответили на очень важное замечание вашего собеседника, что его удовлетворение вашим ответом очевидно. Пример его типичного комментария в данном случае: «Это обязательно нужно было выяснить!» Ваш ответ сразу следует добавить положительным заключением, например: «Вместе с вами мы убедились, что внесение этого предложения будет для вас очень выгодно».

Было бы ошибочно думать, что собеседник сохранил в своей памяти все ваши аргументы и запомнил все преимущества предложенного вами решения. Его типичным высказыванием в завершающей фазе беседы обычно бывает: «Мне нужно еще раз все основательно обдумать». Но это скорее состояние «переполненной головы», чем проявление его нерешительности. Поэтому в таких случаях нужно использовать приемы ускорения принятия решения. 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…» Заключительную часть выступления собеседник запоминает лучше всего. Значит, последние слова оказывают на него наиболее сильное воздействие. В связи с этим рекомендуется записывать и заучивать наизусть несколько последних предложений или хотя бы заключительное. Опытные деловые люди обычно заранее обдумывают два или три варианта заключительных предложений, чтобы потом в зависимости от хода беседы решить, какие из них – более мягкие или более жесткие по форме – произнести. Очень важно отделить завершение беседы от ее основной части, например, с помощью таких выражений: «Давайте подведем итоги», «Итак, мы подошли к концу нашей беседы». Теперь необходимо решить вопрос о том, когда следует произносить слова, указывающие на завершение беседы. Это зависит от наличия хотя бы одного из условий, при которых беседу можно завершить:

* а) если вы с помощью контрольных вопросов направили беседу к нужной цели;
* б) если вы привели убедительные для собеседника аргументы;
* в) если на поставленные в ходе беседы вопросы вы дали удовлетворяющие собеседника ответы;
* г) если вы успешно справились со всеми возражениями собеседника;
* д) если вы сумели создать благоприятную атмосферу для завершения беседы.

Когда эти условия выполнены, необязательно подталкивать собеседника к действиям, наоборот, он сам может предложить ускорить принятие решений. Другим признаком, свидетельствующим о том, что близится конец беседы, является изменение в поведении собеседника:

* он в расслабленном состоянии наклоняется вперед с выражением заинтересованности или, наоборот, разводит или сжимает руки;
* проявляет знаки дружеского отношения;
* слушает ваше выступление с выражением одобрения, иногда кивая;
* снова перелистывает ваш проект, просматривая еще раз помещенные в нем данные.

Если вы заметили, что собеседник морщит лоб в поисках подходящего замечания, нужно попытаться узнать у него, с чем он не согласен, разумно применив технику вопросов. Пример: «Отвечает ли это вашим представлениям… Если нет, то почему?» Таким образом вы узнаете истинную причину сопротивления вашего собеседника.

Переходить к принятию решения можно только тогда, когда вы достигнете полной договоренности с вашим собеседником. Всегда следует быть готовым к слову «нет». Если собеседник сказал «нет», беседу заканчивать нельзя. У вас должны быть подготовлены варианты, которые позволят продолжить беседу и преодолеть это «нет». Свободно обращайтесь к собеседнику с вопросом, согласен ли он с вашим решением. Всегда ждите, чтобы собеседник сам согласился с вашими решениями. Не проявляйте неуверенности при принятии решения. Если вы сомневаетесь в этот момент, то не удивляйтесь, если начнет сомневаться собеседник. Всегда оставляйте в запасе один сильный аргумент, подтверждающий ваш тезис, на тот случай, если собеседник в момент принятия решения начнет колебаться. Опытные деловые люди никогда не допускают неожиданности в конце деловой беседы. У них всегда в запасе есть отличный аргумент, с помощью которого они могут успешно ее завершить. Например: «Да, я забыл добавить: в случае неудачи мы все расходы берем на себя». Тщательно следите за тем, чтобы всегда оставаться последовательным с точки зрения истины. Пользуйтесь достоверными аргументами. С помощью полуправды можно вынудить собеседника на какое-то решение, но нельзя создать корректных и прочных деловых отношений. Не отступайте, пока собеседник несколько раз отчетливо не повторит слово «нет». Не сдавайтесь на милость собеседника до тех пор, пока не испробуете все известные методы ускорения принятия решения. Часто собеседники в конце беседы приводят сильные доводы, но забывают предварительно подготовить выводы из основных положений.

В результате нечеткое завершение беседы резко снижает впечатление от всего того, что было убедительно высказано ранее. Поэтому на подведение итогов в конце беседы следует обращать серьезное внимание. Завершение беседы нельзя сводить только к простому повторению наиболее важных ее положений. Основные идеи должны быть сформулированы очень четко и кратко. Вы должны придать общему выводу легко усваиваемую форму, т.е. сделать несколько логических утверждений, полных смысла и значения. Всем присутствующим должна быть ясна и понятна каждая деталь обобщающего вывода, не должно быть места лишним словам и расплывчатым формулировкам. В обобщающем выводе должна преобладать одна основная мысль, изложенная чаще всего в виде нескольких положений, которые последовательно выражают ее в максимально сжатой форме.