### 11. **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[[1]](#footnote-2).

### Подготовительные мероприятия

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

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.

### Информирование присутствующих

Следующий основной этап деловой беседы — информирование присутствующих, т. е. передача сведений, с которыми вы хотите их познакомить. Такая передача должна быть точной, ясной (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?»[[2]](#footnote-3).

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...» (а чье?);

— 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...» (а чье?);

— передают информацию очень неопределенно и субъективно, когда говорят «это хорошо...» или «это плохо...» (а для других это как?);

— 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.

### Обоснование выдвигаемых положений

После информирования присутствующих и ответов на вопросы наступает основной этап деловой беседы — обоснование выдвигаемых положений. На этом этапе формируется предварительное мнение, занимается определенная позиция как вами, так и вашим собеседником. С помощью аргументов можно полностью или частично изменить позицию и мнение собеседника, смягчить противоречия, критически рассмотреть положения и факты, изложенные обеими сторонами.

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

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

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

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

*Метод* ПРОТИВОРЕЧИЯ основан на выявлении противоречий . в аргументации оппонента. По своей сущности этот метод является оборонительным.

*Метод* ИЗВЛЕЧЕНИЯ ВЫВОДОВ основывается на точной аргументации, которая постепенно, шаг за шагом, посредством частичных выводов приводит вас к желаемому выводу.

При использовании этого метода следует обращать внимание на так называемую кажущуюся причинность. Обнаружить ошибку такого рода бывает не так просто, как в примере использования кажущейся причинности на одном уроке физики. Учитель спросил ученика: «Что - ты знаешь о свойствах тепла и холода?» — «В тепле все тела расширяются, а в холоде сужаются». «Правильно, — заметил учитель, — а теперь приведи несколько примеров». Ученик: «Летом тепло, поэтому дни длиннее, а зимой холодно — и дни короче».

*Метод* СРАВНЕНИЯ имеет исключительное значение, особенно когда сравнения подобраны удачно.

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

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

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

*Метод* «БУМЕРАНГА» дает возможность использовать «оружие» партнера против него самого. Этот метод не имеет силы доказательства, но оказывает исключительное действие, если применять его с изрядной долей остроумия. Приведем пример применения такого метода. Демосфен, известный афинский государственный деятель, и полководец Фокион, его соотечественник, были заклятыми политическими врагами. Однажды Демосфен заявил Фокиону: «Если афиняне разозлятся, они тебя повесят». На что Фокион ответил: «И тебя, конечно, тоже, как только образумятся».

*Метод* ИГНОРИРОВАНИЯ. Очень часто бывает, что факт, изложенный партнером, не может быть опровергнут, но зато его можно с усхом проигнорировать.

*Метод* ОПРОСА основывается на том, что вопросы задаются заранее. Конечно, не всегда целесообразно сразу открывать свои карты. Но все же можно задать партнеру заранее ряд вопросов, чтобы хотя бы в основном выявить его позицию.

Чаще всего вопросы задаются примерно так: «Каково ваше мнение о...» Используя этот метод, можно начинать общую аргументацию, в ходе которой вы преднамеренно вынуждаете партнера изложить свою позицию.

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

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

Итак, мы рассмотрели методы аргументирования, основанные на логических доказательствах, а теперь обратимся к СПЕКУЛЯТИВНЫМ МЕТОДАМ АРГУМЕНТИРОВАНИЯ, которые лучше назвать уловками и применять, конечно, в серьезной дискуссии не следует, но знать нужно, чтобы обезопасить себя от нечестного оппонента.

*Техника* ПРЕУВЕЛИЧЕНИЯ. Заключается в обобщении любого рода и преувеличении, а также в составлении преждевременных выводов.

*Техника* АНЕКДОТА. Одно остроумное или шутливое замечание, сказанное вовремя, может полностью разрушить даже тщательно построенную аргументацию.

*Техника* ИСПОЛЬЗОВАНИЯ АВТОРИТЕТА. Состоит в цитировании известных авторитетов, что далеко не всегда является доказательством точки зрения, ибо речь может идти совсем о другом.

Техника ДИСКРЕДИТАЦИИ ПАРТНЕРА. Основывается наследующем правиле: если я не могу опровергнуть существо вопроса, то личность собеседника можно поставить под сомнение.

Что делать, если ваш партнер опустился до такого уровня? Конечно, вы не последуете его примеру, а хладнокровно укажете присутствующим на его непорядочность. Рекомендуется даже в отдельных случаях проигнорировать такой выпад.

*Техника* ИЗОЛЯЦИИ. Основывается на «выдергивании» отдельных фраз из выступления, их изоляции и преподнесении в урезанном виде, чтобы они имели значение, совершенно противоположное первоначальному. Абсолютно некорректно также опустить то, что предшествует констатации или следует сразу за ней.

*Техника* ИЗМЕНЕНИЯ НАПРАВЛЕНИЯ. Заключается в том, что партнер не атакует ваши аргументы, а переходит к другому вопросу, который, по существу, не имеет отношения к предмету дискуссии. Практически он пытается обойти «горячее место» и вызвать у вас интерес к другим проблемам. В этой ситуации вы должны быть предельно внимательны, чтобы своевременно предотвратить любой маневр подобного рода.

*Техника* ВВЕДЕНИЯ В ЗАБЛУЖДЕНИЕ. Основывается на сообщении партнерам путаной информации. Собеседник сознательно все перемешивает, стараясь всех сбить с толку и таким образом уйти от обсуждения нежелательной для него темы.

Как поступить в данном случае? Конечно, нельзя тушеваться! Следует как под микроскопом рассмотреть каждый пункт выступления такого партнера и спокойно продолжать дискуссию.

*Техника* ОТСРОЧКИ. Ее целью является создание препятствий для ведения дискуссии или ее затягивание. Партнер задает уже отработанные вопросы, требует разъяснений по мелочам, чтобы выиграть время. Эту технику нельзя считать безусловно спекулятивной. В этом случае желательно не показывать удивления и не проявлять смущения.

Дискуссия может быть острой, но при этом всегда должна оставаться честной. Если партнер вас убедил, то это следует признать.

*Техника* АПЕЛЛЯЦИИ. Представляет собой опасную форму «вытеснения» процесса рассуждения. Партнер здесь выступает не как специалист, а как человек, взывающий к сочувствию. Воздействуя на ваши чувства, он ловко обходит нерешенные деловые вопросы во имя каких-то неопределенных морально-этических норм.

Если партнер применяет эту технику, вы должны сразу же попытаться повернуть дискуссию на «деловые рельсы», хотя это часто бывает очень нелегко, так как такая техника направлена на чувства сторон и блокирует путь к разуму.

*Техника* ВОПРОСОВ-КАПКАНОВ. Основывается на совокупности предпосылок, рассчитанных на внушение. Эти вопросы подразделяются на три группы:

1. Повторение. Один и тот же вопрос или утверждение повторяется много раз, что рано или поздно ослабляет ваше критическое мышление. Например, древнеримский государственный деятель Катон каждую свою речь в сенате заканчивал словами: «Впрочем, я считаю, что Карфаген должен быть разрушен!»

2. Альтернатива. Альтернативные вопросы «закрывают горизонт», подразумевая только такие ответы, которые соответствуют концепции вашего партнера. Пример: «Будешь ли ты учиться или пойдешь работать дворником?»

3. Контрвопросы. Вместо того чтобы заняться проверкой и возможным опровержением ваших доказательств, партнер задает вам контрвопросы. Лучше всего сразу же от них отгородиться. «Ваш вопрос я с удовольствием рассмотрю после вашего ответа на мой вопрос, который все же, согласитесь, был задан раньше».

*Техника* ИСКАЖЕНИЯ. Представляет собой неприкрытое извращение того, что вы сказали, или перестановку акцентов.

К технике искажения очень *близка ДЕМАГОГИЯ,* т.е. совокупность приемов, позволяющих создать видимость правоты. Демагогия находится между логикой и ложью, отличаясь от логики отстаиванием неверных суждений, а от лжи подведением слушателя к ложным выводам, которые демагог не формулирует, предоставляя это сделать собеседнику. Демагогия имеет несколько разновидностей.

*Демагогия БЕЗ НАРУШЕНИЯ ЛОГИКИ* находит свое выражение в следующих приемах:

*—* пропуск фактов, подозревать о которых собеседник не может, но которые меняют кажущийся очевидным вывод;

— пропуск факта, который виден и воспринимается собеседником «по очевидности», что приводит к неверному заключению;

— пропуск фактов, меняющих вывод, о которых собеседник может догадаться, только если не доверяет говорящему;

— создание недоверия у собеседника к какому-либо факту посредством «нагнетания» недоверия по ступеням.

*Демагогия С НЕЗАМЕТНЫМ НАРУШЕНИЕМ ЛОГИКИ:*

*—* использование логической ошибки, когда временная связь трактуется как причинно-следственная;

— из А следует либо В, либо С, но С не упоминается;

— подразумевается, что если из А следует В, то из В обязательно следует А.

*Демагогия БЕЗ СВЯЗИ С ЛОГИКОЙ:*

*—* использование словесных блоков «одноразового действия»;

— ответ на незаданный, но близкий по теме вопрос;

— ссылка на авторитет неспециалиста;

— смешение в одной фразе верного и неверного утверждения;

— неверное утверждение, содержащееся в постановке вопроса;

— признание своих мелких и несущественных ошибок.

Рассмотрим теперь ТАКТИКУ АРГУМЕНТИРОВАНИЯ, которая существенно отличается от описанной выше техники. Так, если техника аргументирования охватывает методические аспекты, т.е. указывает, как строить аргументацию, то тактика аргументирования предполагает искусство применения конкретных приемов. В соответствии с этим техника — это умение приводить логичные аргументы, а тактика — умение выбирать из них наиболее подходящие для данного конкретного случая.

Каковы же основные положения тактики аргументирования?

*Применение* АРГУМЕНТОВ. Фаза аргументации имеет три уровня: *уровень главных аргументов,* которыми вы оперируете в процессе самой аргументации; *уровень вспомогательных аргументов,* которыми вы подкрепляете главные аргументы и которые редко используются более одного раза (они применяются только в фазе аргументации); *уровень фактов, с* помощью которых доказываются все вспомогательные, а через них и главные положения (факты имеют статус «боеприпасов» — их можно использовать лишь один раз).

Главные аргументы вы излагаете при любом удобном случае, но по возможности каждый раз в новом месте или в новом свете. Если речь идет о длительных переговорах, то не следует сразу использовать все оружие из вашего арсенала — нужно что-то оставить и напоследок. Выкладывая аргументы, нужно не спешить принимать решения. (Вольтер сказал: «Слишком скорые выводы — результат замедленного размышления».)

ВЫБОР СПОСОБА АРГУМЕНТИРОВАНИЯ. В зависимости от особенностей партнеров выбираются различные способы аргументирования. Так, для инженера несколько цифр будут значить больше, чем сотня слов. В таком случае следует применить фундаментальный метод с цифровыми данными.

УСТРАНЕНИЕ ПРОТИВОРЕЧИЙ. Важно избегать обострений или конфронтации. Если все же это произойдет, нужно сразу перестроиться и заключить с партнером мир, чтобы следующие вопросы можно было рассмотреть без конфликта и профессионально. Здесь существуют некоторые особенности:

— критические вопросы лучше рассматривать либо в начале, либо в конце фазы аргументации;

— по особо деликатным вопросам следует переговорить с партнером наедине до начала переговоров, так как с глазу на глаз можно достигнуть гораздо больших результатов, чем в зале заседаний;

— в исключительно сложных ситуациях полезно сделать перерыв, чтобы страсти утихли, а потом вновь вернуться к тому же вопросу.

«СТИМУЛИРОВАНИЕ АППЕТИТА». Удобнее всего предложить партнеру варианты и информацию для предварительного пробуждения у него интереса, а затем (на основе «спровоцированного аппетита») указать возможные варианты решений с подробным обоснованием преимуществ.

ДВУСТОРОННЯЯ АРГУМЕНТАЦИЯ. Может применяться, когда вы указываете как на преимущества, так и на слабые стороны предлагаемого решения. В любом случае следует указывать на недостатки, о которых партнер мог бы узнать из других источников информации.

Односторонняя аргументация может применяться в тех случаях, когда партнер менее образован, или у него уже сложилось свое мнение, или он открыто выражает положительное отношение к вашей точке зрения.

ОЧЕРЕДНОСТЬ ПРЕИМУЩЕСТВ И НЕДОСТАТКОВ. Из психологии известно, что решающее влияние на формирование позиции партнера оказывает начальная информация. Поэтому во время аргументации сначала перечисляются преимущества, а потом недостатки.

ОБРАТНАЯ ОЧЕРЕДНОСТЬ, т.е. сначала перечисляются недостатки, а потом преимущества, неудобна тем, что партнер может прервать вас до того, как вы дойдете до преимуществ, и тогда его действительно трудно будет переубедить.

ПЕРСОНИФИКАЦИЯ АРГУМЕНТАЦИИ. Нужно сначала попытаться выявить позицию вашего партнера и потом включить ее в вашу аргументацию или же, по крайней мере, не допустить, чтобы она противоречила вашим аргументам. Проще всего это достигается путем прямого обращения, например: «Что вы думаете об этом?», «Как, по вашему мнению, можно это сделать?» Можно также выразить свое одобрение, например: «Вы совершенно правы!»

Признав правоту или поддержав партнера, вы тем самым заставите его почувствовать себя обязанным. В результате он примет вашу аргументацию с меньшим сопротивлением.

Во всех случаях аргументацию следует вести корректно. Надо всегда открыто признавать правоту собеседника, когда он действительно прав, даже если для вас это невыгодно. Это дает вам право ожидать и требовать такого же поведения со стороны вашего собеседника. Кроме того, поступая таким образом, вы не нарушаете деловую этику.

Каждый бизнесмен прилагает усилия к тому, чтобы поддержать репутацию честного и порядочного человека. Поэтому если вам придется иметь дело с настоящим мошенником (а таких в деловом мире у нас очень много), то единственно возможный путь добиться от него положительного для вас результата — это общаться с ним так, словно он является очень честным и порядочным человеком. Он будет настолько польщен таким обращением, что, очень возможно, сумеет сдержать свое слово.

Вы создали для него хорошую репутацию, и ему захочется ее оправдать. Он предпримет огромные усилия, чтобы только не разочаровать вас. Поэтому для достижения большего коммерческого успеха старайтесь создавать своим партнерам хорошую репутацию, которую они с охотой будут стараться оправдать.

В процессе обоснования выдвигаемых положений возникает необходимость убеждать собеседника (или собеседников) в их обоснованности. Существует множество приемов убеждения. Наиболее действенным из них в деловой беседе является показ собеседнику, во имя чего он должен действовать и почему ему это выгодно.

Для не особенно опытного в делах собеседника, который к тому же миролюбиво настроен, убеждение может принимать форму наставления, формирующего целостную установку на определенную деятельность. Оно при этом может сопровождаться одобрением, прямым или косвенным.

Убеждая собеседника в своей правоте, нужно, прежде всего, говорить простым, ясным языком, точно формулировать мысли, учитывать уровень его образования, культуры и профессиональной подготовленности.

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

Нужно помнить, что сегодня на людей уже не действуют лозунги и призывы, поэтому предпочтительнее наглядно показать преимущества для собеседника своей точки зрения, соизмеряя при этом аргументацию с личными особенностями человека и способностью ее воспринять. В этом смысле лучше избегать многословия, которое вызывает раздражение и может повлечь неприятие любых, даже хороших предложений.

Облегчить процесс убеждения можно, применяя ряд методов, которые рекомендует уже упоминавшийся В. Р. Веснин. Укажем некоторые из них:

— *метод* «ПЕРЕЛИЦОВКИ» -постепенное подведение партнера к противоположному выводу путем совместного анализа каждого этапа предложенной им процедуры решения;

*-метод* ПОЛУЧЕНИЯ СНАЧАЛА ПРИНЦИПИАЛЬНОГО СОГЛАСИЯ по обсуждаемому вопросу, а затем «утряски» отдельных деталей;

- *метод* РАСЧЛЕНЕНИЯ АРГУМЕНТОВ СОБЕСЕДНИКА на правильные, сомнительные и ошибочные с последующим доказательством несостоятельности общей концепции, если доля бесспорных доводов не окажется решающей;

- *метод* ПОЛОЖИТЕЛЬНЫХ ОТВЕТОВ, или «метод Сократа», суть которого состоит в построении дискуссии таким образом, чтобы собеседник положительно отвечал на первые вопросы, обычно более простые и однозначные; это обеспечит его согласие с более сложными и принципиальными утверждениями;

- *метод* КЛАССИЧЕСКОЙ РИТОРИКИ, который заключается в том, чтобы соглашаться с высказываниями собеседника, а затем, усыпив его бдительность, внезапно опровергнуть доказательства с помощью сильного аргумента; близок к нему и *метод «взрыва»,* основывающийся на том, что искусственно создается обстановка, поражающая собеседника и заставляющая его в корне менять свои взгляды;

— *метод* ЗАМЕДЛЕННОГО ТЕМПА, состоящий в обстоятельном перечислении всех наиболее слабых мест в аргументации партнера, что поможет обратить его внимание на ошибки и устранить их.

Для достижения большей убедительности аргументации следует соблюдать еще несколько простых правил. Перечислим их.

Приспосабливайте аргументы к личности своего собеседника. Избегайте простого перечисления фактов, вместо этого излагайте преимущества или последствия, вытекающие из этих фактов, которые интересуют вашего собеседника (сначала характеристики и особенности, потом преимущества и способы использования).

Употребляйте терминологию, которая понятна собеседнику, так как в противном случае вы не только не убедите его, но и испортите ему настроение тем, что он не в состоянии по- — ( нять вашу аргументацию.

Не забывайте, что излишняя убедительность вызывает сопротивление со стороны собеседника, особенно если у него агрессивная натура.

Старайтесь как можно нагляднее изложить свои доказательства. Приводя убедительные доводы и яркие сравнения, помните, что сравнения должны основываться на опыте собеседника. Иначе результата не будет, так как собеседник не в состоянии постичь их смысл из-за непонимания связи между явлениями, которые сравниваются.

В том случае, когда собеседник, несмотря на ваше стремление убедить его, начинает решительно возражать, полезно вспомнить ДВА ТАКТИЧЕСКИХ ПРИЕМА.

1. Не торопитесь реагировать на первое же возражение собеседника, учитывая, что возбужденный человек перестает вас слушать, ибо пытается сразу сделать три дела: 1) подсчитать моральный ущерб (даже если он мнимый); 2) найти каверзный ответ, чтобы «уколоть» обидчика; 3) получить удовлетворение от его неловкости, когда тот не может ответить должным образом. Поэтому лучше терпеливо выслушать собеседника до конца и постараться понять причину его возражения. Возможно, ваша позиция не очень основательна, доводы неубедительны; собеседник не понял вас, не оценил вашей аргументации по разным причинам, может быть, вы не очень ясно высказались; вы просто несимпатичны собеседнику, и он возражает не по существу, а из-за упрямства, внутреннего неприятия вашей личности. Понятно, что в зависимости от причин несогласия и будет строиться ваша дальнейшая тактика разговора. Вы или постараетесь подкрепить свои рассуждения более убедительными доводами, или растолкуете более понятно свою позицию, или тактично прервите разговор.

Имеет смысл задуматься над тем, а не говорите ли вы с собеседником о разных вещах, ведь это так часто случается. Разное понимание одного и того же воспринимается обычно как различие точек зрения. Попробуйте продолжить разговор с учетом этого.

2. Не отвечайте на возражения в категорическом тоне, ибо это выставит вас в очень неприглядном виде. Недаром кто-то из мудрых заметил: «Категоричность —признак ограниченности». Утверждать что-либо категорично — значит думать, что вы обладаете абсолютной истиной. Категоричность — это способ лишить себя пути к отступлению, возможности совместного поиска истины. Уверившись в своей правоте, вы категорически ответили на возражения собеседника, которому, возможно, пришло в голову очень здравое соображение, с которым трудно не согласиться, но вы уже загнали себя в угол. Поэтому в любом случае ответ на возражение собеседника ищите вместе с ним и тщательно выбирайте выражения:

|  |  |
| --- | --- |
| *ПЛОХО* | ЛУЧШЕ |
| *Я считаю...* | Вы не находите, что... |
| *Я могу это доказать...* | Сейчас вы сможете убедиться, что... |
| Вы, конечно, еще об этом не знаете | Вам, конечно известно, что... |
| *Вы поймете позже, что...* | Согласны ли вы с тем, что... |
| *Мы вам поможем…* | Вы сможете добиться... |
| *Все же вы должны признать, что...* | Не думаете ли вы, что... |

### Завершение беседы

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

— достижение основной или (в неблагоприятном случае) запасной (альтернативной) цели;

— обеспечение благоприятной атмосферы;

— стимулирование собеседника к выполнению намеченных действий;

— поддержание в дальнейшем (в случае необходимости) контактов с собеседником, его коллегами;

— составление резюме с четко выраженным основным выводом, понятным всем присутствующим.

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. Существует два таких приема: прямое и косвенное ускорение.

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

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

КОСВЕННОЕ УСКОРЕНИЕ. Этот приём позволяет привести вашего собеседника к желаемой цели постепенно. Преимущество его в том, что вы довольно рано начинаете работать над достижением своей цели, снижая степень риска неудачи.

Существует четыре варианта этого приема. *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...»

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

*Альтернативные решения.* Суть этого подхода в том, что вы предлагаете собеседнику альтернативные варианты решения вопроса. Важно, чтобы оба варианта вас устраивали.

*Ключевой вопрос.* Ответы на ваши вопросы в конце беседы могут облегчить положение собеседника, особенно в тот момент, когда вы обратитесь к нему, казалось бы, с безобидным, но переломным вопросом. Например: «А что бы вы предпочли...», «К какому выводу пришли бы вы в этом случае?»

В чем заключается преимущество переломного вопроса? Собеседник постарается точно ответить на заданный вопрос, а его мысли в это время переключатся с решения, которое предстоит ему принять, т.е. он будет временно освобожден от психологического груза ответственности. В таком состоянии ему в дальнейшем легче будет принимать решение.

Все перечисленные методы косвенного ускорения принятия решения продуктивны сами по себе, а если их использовать комбинированно, то их эффективность будет еще выше.

Применяя эти методы, вы как бы заводите своего собеседника в безобидный тупик. Он углубляется в него и невольно приближается к окончательному решению.

Пример такой комбинации: «Давайте сейчас представим (гипотетический подход), что вы познакомились с продукцией обеих наших фирм. Продукция какой фирмы вам более всего подходит (поэтапное решение) — «Планеты» или «Меркурия» (альтернативное решение)? Что вы об этом думаете (ключевой вопрос)?

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.

Вот типичные вопросы собеседника, свидетельствующие о завершении беседы, когда решение уже принято: «А вы будете участвовать в...»; «Можно ли с помощью этого также...?»; «Уверены ли вы, что мы вовремя это осуществим?»; «Когда можно начать работу?»; «Как обстоят дела со сроками?»

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.

Рассмотрим теперь тактические приемы, которые способствуют прояснению обстановки при завершении беседы.

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.

Во всех случаях в конце беседы следует избегать альтернативных решений.

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. В письменном виде ЗАКЛЮЧЕНИЕ состоит из рубрик, каждая из которых представляет собой самостоятельный смысловой блок, хотя в целом они логически взаимосвязаны и представляют единство, которое в совокупности характеризует итоги проведенной беседы.

Заключение составляется на основе письменной записи всей беседы. Эта запись — чрезвычайно важный документ, в котором обязательно соблюдаются все необходимые формальности и указываются:

— фамилии, имена и отчества присутствующих, их должности (уровень, ранг, постоянное место работы);

— продолжительность беседы;

— по чьей инициативе она состоялась.

Если автор записи беседы проводил ее сам, то он оформляет эту запись от своего собственного имени, но при этом опускает местоимение «я», т. е. использует безличные предложения. Партнер именуется в третьем лице, но местоимение «он» не используется. Употребляются слова «собеседник», «партнер», имя собственное. Если беседу вел руководитель, а запись беседы делалась кем-то другим, то руководитель делегации называется именем собственным.

Запись беседы должна быть лаконичной, но обязательно фиксируются цель беседы, обсуждаемые вопросы, позиции сторон, высказанные соображения, возражения и достигнутые договоренности. Протокольные моменты встречи в записи опускаются. Если во время беседы произошел обмен материалами или документами, то это обстоятельство должно быть в записи обязательно отражено. Отражаются также факты получения или вручения памятных подарков.

Подводя общий итог всему ранее изложенному, сформулируем основные принципы успешного ведения деловой беседы, а также напомним наиболее важные практические рекомендации по повышению эффективности ее проведения.

Сначала выделим пять универсальных принципов, которые можно применять в любой деловой ситуации.

Если вы не в состоянии привлечь внимание собеседника, если он вас не слушает, зачем вам вообще что-то говорить? Поэтому *первый принцип —* ПРИВЛЕЧЬ ВНИМАНИЕ собеседника (начало беседы).

Если ваш собеседник проявляет интерес к беседе, это означает, что ваше выступление будет ему полезно и он будет с вниманием слушать вас. Следовательно, вы должны ЗАИНТЕРЕСОВАТЬ собеседника — это *второй принцип* (передача информации).

Следующий шаг заключается в том, чтобы на основе вызванного интереса убедить собеседника в том, что он поступит разумно, согласившись с вашими идеями и предложениями, так как их реализация принесет ему и его фирме определенную пользу. Это *третий принцип* ведения деловой беседы - принцип ДЕТАЛЬНОГО ОБОСНОВАНИЯ (аргументация).

Собеседник заинтересовался вашими идеями и предложениями, понял их целесообразность, но все еще ведет себя осторожно и не видит возможностей применения этих идей и предложений на своем предприятии или фирме. Вызвав интерес и убедив собеседника в целесообразности высказанного, вы должны выяснить и разграничить его желания. Таким образом, *четвертый принцип —* ВЫЯВИТЬ ИНТЕРЕСЫ И УСТРАНИТЬ СОМНЕНИЯ вашего собеседника (парирование замечаний).

И *пятый, основной принцип* ведения деловой беседы заключается в ПРЕОБРАЗОВАНИИ интересов собеседника В ОКОНЧАТЕЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ (принятие решения).

Наиболее важные практические рекомендации, позволяющие существенно повысить эффективность проведения деловой беседы:

— внимательно выслушивайте собеседника до конца. Слушать с должным вниманием то, что вам хочет сообщить собеседник, — это не только знак внимания к нему, но и профессиональная необходимость;

— никогда не пренебрегайте предубеждениями вашего собеседника. Трудно представить, насколько часто встречаются люди, находящиеся под давлением предрассудков;

— избегайте недоразумений и неверных толкований. Многие деловые беседы и дискуссии «сворачивали с пути» или вообще оказывались бесплодными из-за неясного, несистематизированного и растянутого изложения. Поэтому следует обращать внимание на подготовку текста доклада, выявление и расшифровку непонятных для широкого круга слушателей специальных терминов. При любой неясности сразу же, без всякого смущения, спрашивайте у своего собеседника, что ему непонятно;

— уважайте своего собеседника, будьте вежливы, дружески настроены, тактичны и дипломатичны. Напомним, что вежливость не снижает определенности просьбы или приказания, но во многом препятствует появлению у собеседника внутреннего сопротивления;

— если нужно, будьте непреклонны, но сохраняйте хладнокровие, когда «температура» беседы поднимается. Не драматизируйте ситуацию, если собеседник дает волю своему гневу. Опытный и закаленный в дискуссиях человек всегда сохранит твердость и не обидится;

— всеми способами старайтесь облегчить собеседнику восприятие ваших тезисов и предложений, учитывайте его внутреннюю борьбу между желаниями и реальными возможностями, чтобы он мог сохранить свое лицо.

Достигнув цели, попрощайтесь с собеседником. Как только будет принято решение, поблагодарите его, поздравьте с разумным решением, скажите, что он будет доволен своим выбором, и удалитесь.

1. Подробнее о каждом из этих этапов, а также об их психологических основах см.: *Мицич П.* Как проводить деловые беседы: Пер. с серб.— М.: Экономика, 1983; *Веснин В.Р.* Менедж­мент для предпринимателей. Ч. 1-2.— М.: Антиква, 1993. [↑](#footnote-ref-2)
2. Подробнее о вопросах и технике ответа на них см. раздел «Постановка вопросов и техника ответов на них» настоящей книги. [↑](#footnote-ref-3)