

ВВЕДЕНИЕ

Общеизвестен тот факт, который является законом, что при проведении любых дипломатических процедур главным является переговорный процесс. Не исключение экономика и бизнес. Для заключения любой сделки так же необходимы переговоры. Умение общаться с деловыми партнерами и убедить их согласится или не согласится с какими-либо условиями контракта, может в значительной степени повлиять на уровень прибыли, да и на успех бизнеса в целом.

С другой стороны умение убедить своих подчиненных или опровергнуть их неправильные действия так же является очень важным фактором.

Поэтому данная тема является очень актуальной на протяжении уже нескольких столетий, при этом придела совершенствованию технологии ведения деловой беседы не будет довольно долго.

1 Организационные формы управленческих контактов

1.1 Проведение собраний и совещаний

Собрания и совещания, представляют собой способ коллективного обмена информацией, заканчивающийся принятием конкретных решений. Они различаются:

кругом участников (на совещаниях присутствуют специалисты, ответственные или заинтересованные лица, а на собраниях - весь персонал);

характером обсуждаемых проблем (на совещаниях рассматриваются текущие конкретные вопросы, а на собраниях - более общие, накопившиеся за определенный период времени);

целью (совещания имеют оперативный характер и призваны вносить коррективы в совершенствование текущей деятельности; на собраниях, прежде всего, подводятся итоги и определяются планы на будущее).

По целям выделяются следующие типы совещаний; ознакомительное (выдача заданий, повышение квалификации); информационное (обобщение сведений, изучение точек зрения); разъяснительное (убеждение сотрудников в чем-то); проблемное (коллективный поиск решения вопроса); инструктивное (доведение до сведения необходимой информации и объяснения способа действий); оперативное (получение текущих сведений о состоянии дел и определение узких мест); координационное (обеспечение взаимодействия подразделений).

Кроме того, по частоте проведения выделяют разовые, постоянно действующие и периодические совещания; состав участников совещаний может быть постоянным, переменным или смешанным; решаемые вопросы - случайными или регулярно повторяющимися; их число - ограниченным или неограниченным. По методам ведения различают авторитарное, демократическое, либеральное совещание; по формам подведения итогов - связанное или несвязанное с принятием документа.

Как считают специалисты, эффективность собраний и совещаний невелика, поскольку они требуют значительных затрат времени и средств, отвлекают от текущих дел множество специалистов, но не всегда сопряжены с конкретной отдачей. Так, 30-40% совещаний не обусловлены производственной необходимостью, или на них рассматриваются вопросы не требующие коллегиального решения. Иногда же они вообще созываются из-за перестраховки. Поэтому бытует в немалой степени оправданное мнение, что лучшим из них являются те, которые не надо проводить. Тем не менее, они необходимы, если нужно:

сделать важное сообщение, которое может породить вопросы, требующие обсуждения;

добиться согласованного решения принципиальной проблемы: получить одобрение тех или иных действий;

принструктировать группу людей по методам и процедуре выполнения предстоящей работы:

публично разоблачить или опровергнуть какую-то ложную информацию или слух.

Но и в этих случаях по возможности лучше обмениваться мнениями заочно, например, по телефону, или принять единоличное решение.

К любому серьезному собранию или совещанию нужно тщательно готовиться за несколько недель: проанализировать необходимые материалы, составить повестку дня и список участников, найти удобное помещение. Если это не сделано, мероприятие проводить нельзя. Повестка дня заранее доводится до всех участников, а при необходимости с ними согласовывается, уточняется, корректируется и в окончательном варианте раздается им перед началом.

Круг участников собрания (совещания) стараются сделать максимально узким. Приглашаются только те люди, без которых вообще нельзя обойтись: непосредственно затрагиваемые принимаемыми решениями, конкретные их исполнители, специалисты в соответствующей области, а также лица, имеющие опыт действия в ситуациях, аналогичных обсуждаемой.

Если кандидатов набирается слишком много, целесообразно пригласить представителей, поскольку мероприятие может оказаться неуправляемым и не принести ожидаемых результатов.

В начале совещания необходимо ознакомить собравшихся с его целями, предметом, основными вопросами, предложить порядок проведения, оговорить условия работы. Собрание или совещание назначаются в срок, удобный для большинства участников, как правило, во второй половине дня, что обусловлено чисто практическим подходом: с утра люди обычно занимаются важными и срочными делами, в основном заканчивая их к обеду, а после завершения мероприятия они из-за возбуждения вряд ли смогут продолжать нормальную работу, и их лучше отпустить домой. С утра проводятся лишь оперативки.

При проведении собраний и совещаний необходимо строго придерживаться регламента, который должен быть известен заранее, и сообщать об имеющемся резерве времени. Мероприятие должно начинаться точно в назначенный срок, без ожидания опаздывающих, и, если не случается непредвиденных событий, закончится в предусмотренное время. Такой подход желателен и к производственным оперативкам, где происходит заслушивание кратких сообщений о текущих делах, информирование о принятых руководством решениях, коллективное инструктирование и прочие.

Оптимальная длительность оперативки 20 - 40 мин (ее целесообразно проводить 2 - 3 раза в неделю); проблемного совещания с насыщенной повесткой - 1,5 - 2ч, а обсуждения сложного вопроса в его рамках - 40 - 45 мин. Ограничение продолжительности такого рода мероприятий, за исключением чрезвычайных случаев, обусловлено тем, что уже через 30 - 40мин работы у их участников начинает ослабевать внимание; через 70 - 80 мин появляется физическая усталость; через 80 - 90 мин развивается "отрицательная активность" - начинаются разговоры и занятие посторонними делами; через 2 ч непрерывной работы люди готовы на все, чтобы побыстрее разойтись. В то же время через 30 - 40 мин отвлечения внимание вновь автоматически включается.

На практике лучше решить за одно совещание больше вопросов, так как в совокупности на это уйдет меньше времени, обеспечивается четкий ритм работы, люди меньше отвлекаются от темы.

Успех таких мероприятий во многом зависит от их руководителя. На собрании коллектива он не обязательно должен быть представителем администрации, но должен пользоваться уважением и авторитетом у собравшихся и лично знать многих со всеми их достоинствами и недостатками.

Первой обязанностью руководителя является психологическая разгрузка участников, включение их в активную работу. Это достигается созданием доброжелательной обстановки, установлением неформальных отношений, что позволяет наладить свободный обмен информацией, максимально использовать опыт, знания и компетентность людей.

Комфортная обстановка во многом обеспечивается тем, что желающим дают возможность свободно высказывать свое мнение, комментировать различные точки зрения и идеи, спокойно

обдумывать ситуацию, готовится к выступлениям и ответам на поставленные вопросы, менять свою точку зрения с появлением принципиально новой информации.

Другой обязанностью руководителя собрания или совещания является решение организационных проблем: следование регламенту, обеспечение порядка и дисциплины (не следует допускать хождения, разговоров), ведение протокола.

Наконец, третья обязанность состоит в управлении процессом обсуждения проблемы и активизации аудитории. Для этого руководитель слушает выступающих, наблюдает за ними, гасит конфликты, напоминает о регламенте, пресекает критиканство, монополизацию права на истину, пустопорожние дебаты, ведет борьбу с единомыслием. Здесь главная задача председателя - поддерживать рабочий настрой и равновесие, резюмировать выступления, занимая нейтральную позицию.

Специалисты выделяют следующие наиболее часто встречающиеся типы участников собраний и совещаний, которым руководитель должен уделять внимание.

Вздорный. Он нетерпелив, несдержан, возбужденно требует признания своей позиции, поэтому его приходится все время останавливать и требовать хладнокровия и обоснования спорных моментов, если они известны до начала беседы. Таких людей безопаснее делать своими союзниками, для чего следует побеседовать с глазу на глаз в перерыве, чтобы узнать истинную причину негативной позиции и предложить участвовать в выработке решения. Опровергать их с помощью других, а в экстремальных случаях надо временно прервать заседание или предложить такому выступающему расположиться в углу помещения или глубоком кресле, что психологически расслабляет.

Позитивист. Добродушен, активно участвует в дискуссии и в совместном подведении ее итогов, оказывает поддержку в трудных и спорных вопросах. На заседании его можно посадить на любое свободное место.

Всезнайка. Думает, что лучше других осведомлен обо всем, поэтому встречается в обсуждении любой проблемы. Предпочтительно посадить его рядом с председателем и все время напоминать о желании других высказаться (которые могут его опровергнуть), но дать возможность сформулировать промежуточные заключения.

Болтун. Много говорит без необходимости, не обращая внимания на время. Также рекомендуется расположить рядом с председателем или авторитетной личностью, чтобы его могли тактично останавливать и при "уходе в сторону" требовать конкретности.

Трус. Не уверен в себе, молчит, боясь ошибиться, поэтому ему нужно деликатно задавать легкие вопросы, ободрять, помогать формулировать мысли, благодарить.

Незаинтересованный. Всегда неприступен, нужно любым способом выяснить причины такого поведения, задавая вопросы информационного характера, заинтересовать в работе, стимулировать активность.

Важная птица. Следует заставить его быть наравне со всеми, используя метод "да, но...", состоящий в формальном признании и одновременном фактическом опровержении его слов.

Почемучка. Нужно просить его высказать собственное мнение по всем задаваемым им вопросам или переадресовывать их собравшимся.

Стержнем собрания или совещания является основное выступление (доклад). Оно должно быть полезным для слушателей, заинтересовать их, приковать внимание, соответствовать интересам аудитории. Управление последней является самым трудным делом, поэтому остановимся на нем подробнее.

При подготовке выступления необходимо поставить перед собой следующие вопросы: каковы причины выступления, его цели, каков круг слушателей и как сформулировать свои мысли, ибо всегда нужно учитывать уровень аудитории и ее готовность к восприятию материала.

В ходе выступления нельзя ограничиваться абстрактной логикой и общими вопросами; следует познакомить аудиторию со всеми "за" и "против", имеющимися научными данными, фактами, опытом, мнениями авторитетов, дать прогноз ситуации, гиперболизируя ее с целью

заострить внимание на предмете выступления, но не навязывать собственные мысли, не быть категоричным, не демонстрировать своего превосходства; в заключение необходимо предложить вариант решения.

Выступлению должна быть присуща яркость и наглядность; четкость и ясность формулировок; направленность на главное; ритмичность и постоянное повторение в разной форме основных положений; присутствие элемента внезапности (неизвестная информация, оригинальные формулировки); различная насыщенность отдельных частей.

Чтобы материал лучше усваивался, говорить нужно на привычном аудитории языке, приводить сравнения со знакомыми вещами, подавать информацию не сплошным потоком, а смысловыми блоками, поскольку восприятие ограничено. Потому речь должна состоять из коротких фраз (семь плюс - минус два слова), а в выступлении содержаться не более 10 серьезных мыслей, сопровождаемых 3 - 4 аргументами каждая. При этом необходимо учитывать, что лучше запоминаются первые и последние высказывания, слишком быстрая или слишком медленная речь утомляет и отвлекает, а монотонная усыпляет.

Во время выступления нужно демонстрировать уверенность, смотреть на слушателей, избегать смотреть в одну точку, говорить после установления тишины, наблюдать за реакцией аудитории, при поддержке аудитории развивать понравившуюся ей тему, не вступать в дискуссию во время выступления, не обращать внимания на провокационные выкрики, поблагодарить присутствующих за внимание.

Для успешного выступления необходимо держать психологическую паузу, чтобы сосредоточить внимание аудитории на какой-то мысли, провоцировать слушателей, вызывая на короткое время несогласие с информацией; задавать аудитории вопросы, воздерживаясь от ответов; на волнующие темы говорить увлеченно, эмоционально, с подробностями и элементами драматизации; делиться собственным опытом и переживаниями; ни в чем никого не упрекать, но и не льстить и не угрожать; соединять слово с жестами, ибо они несут до 40% информации; менять темп речи в зависимости от содержания; поменьше использовать слова "должны" и "обязаны"; иметь в запасе веселые истории; не говорить об одном и том же более 15 минут; осторожно обращаться с цифрами. Ошибками выступающих считаются многословие в начале речи, отсутствие внутренней логики изложения, затягивание завершающей части или внезапное окончание.

Итоги совещания или собрания оцениваются по количеству и качеству выбранных и принятых на них управленческих решений, в которые превращаются "домашние заготовки", сделанные перед их началом: справки, диаграммы, графики и т. п. Если решения не были приняты, мероприятие считается бесполезным, а время на него потрачено впустую.

При реализации предложений, высказанных участниками совещания, целесообразно:

выбрать более рациональный способ доведения до исполнителей его решения (передача протокола, распределение заданий);

установить, кого информировать о результатах;

организовать контроль за выполнением решений и назначить ответственных.

1.2 Деловые беседы

Деловая беседа представляет собой форму устного обмена информацией между несколькими людьми, но уже в узком кругу. От собраний и совещаний она отличается не только числом участников, но и более свободным характером проблем, хода и результатов. Официальные решения по итогам бесед принимаются далеко не всегда, однако участники получают информацию для размышлений и последующих действий.

Беседы являются важным элементом таких управленческих процедур, как оформление на работу и увольнение сотрудников, прием посетителей, консультирование, деловые переговоры, встречи.

По характеру беседы бывают официальными и неофициальными, так называемыми рабочими; по направленности - целевыми, преследующими конкретные задачи, и общими; по

степени свободными - регламентированными, т.е. осуществляющимися в соответствии с определенными правилами и в предписанной последовательности (например, анкетирование), и не регламентируемыми, такими как дружеский разговор.

В отличие от других форм обмена информацией беседе свойственна теснота контактов, непосредственность общения, обязательность обратной связи. Она создает развития неформальных отношений, без которых в большинстве случаев на практике управленческий процесс оказывается затруднительным.

Подготовка беседы начинается с определения цели, которую в результате необходимо достичь, и в связи с этим круга обсуждаемых вопросов, в том числе с учетом интересов партнера.

Вторым шагом, если беседа важна и есть в запасе время, является составление представления о других ее участниках, их служебном положении, политических взглядах, отношении к окружающим, общественной деятельности и заслугах, любимых или запретных темах для разговоров. Такую информацию обычно получают у партнеров, клиентов, общих знакомых и т.п. Однако относиться к ней нужно осторожно, поскольку на нее могут влиять различные объективные и субъективные обстоятельства, в частности близость знакомства с теми, о ком идет речь; зависимость или независимость от них; предвзятость или непредвзятость отношений; степень развитости у характеризующих тех же качеств, что и у характеризуемых; обстоятельства в которых эти качества наблюдались.

Третий шаг состоит в выработке стратегии и плана беседы, а также различных тактических "заготовок", необходимость в которых может возникнуть по ходу дела. План включает схему изложения материала, предопределяющую во многом структуру беседы. В серьезной беседе схемой допускается пользоваться открыто, но насколько близко ей следовать, определяется конкретными обстоятельствами: запасом времени, опытом и проч.

Помимо плана на подготовительном этапе составляется предварительный текст выступления, состоящий из набора ключевых понятий и детально проработанных фрагментов, полной формулировки деловых предложений.

Четвертым шагом на подготовительном этапе деловой беседы может быть репетиция, сначала наедине с собой, а затем, возможно, с кем-нибудь из коллег. Репетиция предшествует осмыслению материала, запомните его очередности, отдельных фрагментов текста с таким расчетом, чтобы ими можно было при необходимости свободно оперировать, в том числе воспроизводить по памяти.

Пятый шаг подготовительного этапа заключается в определении и согласовании с партнерами места и времени встречи с учетом его возможного влияния на результат (дома, как известно, и стены помогают). Если участниками беседы являются сотрудники одной организации, то она может происходить в кабинете руководителя, на рабочем месте подчиненного, в зале заседаний, а также во внеслужебной обстановке, вплоть до домашней. С посторонними лицами беседы проводятся в кабинете пригласившего их или в специальной комнате для переговоров.

Сама беседа начинается с приветствия и осмысления первых личных впечатлений о партнерах с учетом знаний о них, приобретенных на подготовительном этапе. Нужно иметь в виду, что на это впечатление во многом влияет ряд объективных и субъективных обстоятельств, например доминирующая в данный момент потребность (тот, кто поможет в трудную минуту, будет казаться самым прекрасным человеком в мире), гало-эффект, т.е. целостная оценка людей как приятных, так и неприятных и проч.

Нужно учитывать, что большинство людей, даже в общении с близкими, стремятся скрыть свое "я" под различного рода масками, которым психологи дали названия соответствующих животных: "черепахи", прячущейся в панцирь; "дикобраз", оцетинившегося колючками; "льва", грозно рычащего на окружающих; "хамелеона", приспособляющегося к любой обстановке.

Во вступительной части беседы, которая может занимать до 15% отведенного на нее времени, с первых же слов желательно снять психологическую напряженность, в том числе с помощью шутки, установить взаимопонимание на основе проявления искреннего уважения и

интереса к личности и делам друг друга. Обычно инициатива принадлежит здесь хозяину или старшему по возрасту.

В главной части беседы активной стороной обычно является инициатор (исключение составляет отчетная беседа с подчиненными), старающийся от начала до конца придерживается выбранного основного направления путем постепенного, но настойчивого проведения собственных идей и последовательной постановки вопросов.

Поскольку в процессе беседы важно выяснить, почему собеседник воспринимает ситуацию так, а не иначе, ему нужно дать возможность высказаться, вставляя в нужные моменты замечания или задавая вопросы. Делается это спокойно, доброжелательно, аргументировано, без попытки уличить человека в чем-то или категорично настоять на собственном мнении. Такой метод получил название "я - высказывание". Он предполагает передачу другому человеку отношения к ситуации без обвинений и без требования к изменению его поведения; своя реакция описывается без прямого или скрытого осуждения. Беспристрастность помогает удержать собственную позицию, не превратить собеседника во врага и, наоборот, помочь ему лучше осмыслить реальность, объяснив предпочтительный исход разговора.

В заключении хозяин или инициатор подводит итоги, показывает, как может быть использована полученная информация, призывает остальных к ее осмыслению и последующим активным действиям. Если продолжительность беседы специально не регламентировалась, что чаще всего имеет место при приеме посетителей, это является сигналом к ее завершению. Однако существует и специальный комплекс приемов, позволяющих без нарушения правил вежливости дать понять участникам, что время истекло.

После беседы производится ее критический разбор на основе сделанных записей, позволяющий определить, все ли было сказано; насколько четко формулировались мысли; всегда ли удавалось получить удовлетворительные ответы, и не инспирировались ли последние желанием кому-то угодить; могли ли собеседники быть более откровенными; не оказывалось ли на них психологическое давление; насколько непринужденно и комфортно они себя чувствовали; можно ли считать результаты беседы удовлетворительными; необходимо ли, а если да, то когда продолжить обсуждение затронутых вопросов.

1.3 Телефонные разговоры

Телефонные разговоры осуществляются в случае невозможности или нецелесообразности личных контактов (последние с психологической точки зрения предпочтительнее) и требуют предельной лаконичности. Поэтому всегда, прежде чем звонить, следует лишний раз подумать, есть ли в этом необходимость.

Для телефонных звонков лучше выбрать достаточно длительные промежутки времени. Лучшее время для этого с 9,00 - 10,30, 13,30 - 14,00, а также после 16,30.

Продолжительность телефонного разговора в идеале не должна превышать 5-6 минут (0,5 мин. - приветствие, представление и объяснение цели звонка; 1 мин - введение в суть дела; 2 - 4 мин - обсуждение проблемы; 0,5 мин - прощание).

При звонках трубку нужно снимать сразу, но не позже четвертого звонка (либо просто выключить телефон); дежурный же должен снимать трубку сразу. При ответе на звонок в служебной обстановке принято называть свою фамилию (возможно - должность и организацию).

В комнатах, где сидят несколько человек, обычно телефон ставится на стол старшего по должности, но тогда это лицо может превратиться в секретаря своих подчиненных. Поэтому правильнее не делать этого или доверять телефон всем по очереди.

При невозможности вести разговор нужно попросить перезвонить через несколько минут или немного подождать, не вешая трубку, или, записав номер телефона, позвонить самому (для этого следует рядом держать блокнот и ручку).

Если лицо, которому звонят, отсутствует на месте, можно вежливо поинтересоваться, что и от кого ему передать; напрямую спрашивать, кто звонит, нельзя. При подозрении на неверное

соединение не принято спрашивать номер телефона - называют набираемый и просят подтверждения.

В разговор, ведущийся с нормальным уровнем громкости, время от времени вставляются реплики, свидетельствующие о сохранении внимания. При сбое перезванивает позвонивший; заканчивает беседу он же или старший.

Трудность телефонных разговоров состоит в неизвестности того, что в данный момент делает собеседник, каково его выражение лица, возможности ослышаться и неверно понять сообщение или его часть. Поэтому по завершении разговора необходимо удостовериться, что все правильно понято.

1.4 Обход рабочих мест прием посетителей

Решение оперативных вопросов может, осуществляется также в процессе обхода организации. Это должно быть не спонтанное действие, а заранее спланированное мероприятие по возможности комплексного характера, направленное на достижение нескольких целей сразу.

Поэтому на основе предварительного знакомства с информацией необходимо заранее определить маршрут, подразделение и рабочие места, которые требуется посетить; привлечь в зависимости от целей тех лиц, присутствие которых обязательно (руководителей низового уровня, специалистов); выбрать наиболее подходящее время и поставить в известность об обходе и его целях тех, с кем предстоит разговор. При проведении беседы с работниками непосредственно на рабочих местах следует внимательно их выслушивать, досконально, "из первых рук" знакомится с ситуацией и условиями их труда. В заключение надо проанализировать результаты и осуществить практические мероприятия по устранению выявленных недостатков.

При организации приема посетителей необходимо, прежде всего, определить его порядок. Посетители делятся на две группы: подчиненные сотрудники и лица со стороны. Первые чаще решают конкретные служебные вопросы, обращаются с просьбой о помощи или с жалобами на своего непосредственного руководителя. Вторые приходят с предложениями общего характера или с жалобами на действия персонала, которыми они оказались неудовлетворенны; с желанием что-то узнать; получить помощь и консультацию; о чем-то проинформировать и т.д. Здесь человек стремится обсудить вопрос в решении, которого заинтересован лично, поэтому сам определяет тему и предмет разговора.

Для того чтобы упорядочить прием посетителей, следует, прежде всего, разделить во времени эти два потока, установить для соответствующих лиц различные дни или часы приема. Встречи с сотрудниками также необходимо дифференцировать. Для решения производственных вопросов они могут приходиться в любое время, кроме часов приема посетителей со стороны и определенного периода, когда руководитель решает первостепенные дела и его вообще не стоит беспокоить (как правило, утром); особой договоренности не нужно.

Встречи по личным вопросам целесообразно организовать в специально отведенное для этого время. Связано это с тем, что к таким встречам руководителю необходимо предварительно психологически подготовиться, полностью "отключившись" от производственных проблем. Надо помнить, что жалобы важны для подчиненных, и их нельзя рассматривать как нечто незначительное (можно даже не решить проблему, но обязательно выслушать, в чем она состоит). При этом не следует относиться к жалобщикам как к предателям чих-то интересов. Обычно предмет жалоб - заработная плата, условия труда, отношения внутри подразделения, отношения между подразделениями. Такие проблемы лучше предупреждать, но если не удастся реагировать на них надо быстро, а при отказе решать - объяснять подчиненным причины.

У руководителя может отсутствовать необходимая для решения вопроса информация, поэтому перед "плановыми" встречами по возможности необходимо заранее узнать суть вопроса, с которым человек придет, собрать всю необходимую документацию, относящуюся к делу, запастись справочной литературой, оговорить право дополнительно ознакомиться с делом.

"Внеплановых" посетителей со стороны считается целесообразным принимать даже во внеурочное время, поскольку неизвестно, с какими полезными идеями они могут придти. Однако,

если у руководителя имеются на этот счет сомнения, им можно назначить специальную встречу, и, если дело действительно важное, человек не поленится придти еще раз.

Необходимо строго выдерживать установленные дни и часы приема, а при невозможности этого поручить провести встречу другому лицу (заместителю или специалисту). Посетителей нельзя заставлять ждать больше 10 мин. В противном случае руководителю нужно самому извиниться за опоздание и при необходимости попросить об отсрочке встречи (не более 30 мин) или ее перенесении.

Перед началом беседы всегда нужно предупреждать о резерве времени, а в процессе ее создать непринужденную обстановку, дать возможность посетителю спокойно изложить суть проблемы, не высказывать заранее свое отношение к ней; при необходимости задавать уточняющие вопросы, поддерживать и активизировать собеседника с целью понять точку зрения посетителя и выработать на нее свой взгляд.

Нужно помнить о возможности возникновения конфликта с посетителем, причинами которого могут быть неопределенность или необходимость скрывать от него какую-то важную информацию, унижение достоинства, пренебрежение, высокомерие, грубое поведение, небрежность, невнимательность, обманутые ожидания. Конфликт следует по возможности сглаживать, чтобы после встречи у посетителя не осталось неприятного воспоминания, как об организации, так и о принимавшем его руководителе.

В заключение встречи следует поддержать человека в случае обоснованности его проблем, проявить готовность помочь, наметить в его присутствии конкретные мероприятия по их решению, привлекая его к этому, но не лавировать и не давать невыполнимых обещаний.

Встреча должна заканчиваться в обусловленное время, поскольку за дверью могут ждать другие посетители, а у руководителя могут иметься свои дела. Существует множество способов, которыми посетителю можно указать не то, что время встречи истекло. Можно выразительно посмотреть на часы, демонстративно закрыть его бумаги, протянуть их ему и заняться другими; воспользоваться помощью секретаря, который может "вызвать к руководству", наконец, самому прямо сообщить об окончании затянувшегося разговора.

2 Искусство убеждать

2.1 Методы управленческого диалога

Демократизация управленческих процессов приводит к тому, что руководителям и подчиненным приходится постоянно обмениваться информацией, совместно искать и обсуждать пути решения проблем, консультироваться друг с другом, спорить, убеждать. Таким образом, их общение в большей степени происходит в форме диалога, предполагающего взаимный и равноправный обмен информацией.

Существует два основных вида диалога: прямой и дискуссия. В рамках первого партнеры излагают друг другу свои позиции, уточняя их путем постановки дополнительных вопросов; это обычно имеет место при отдаче распоряжений, проведении ознакомительных и отчетных бесед, выступлениях на различных мероприятиях.

Дискуссия сопровождается спорами, критикой взглядов, стремлением прояснить ситуацию, убедить в своей правоте или выработать общую точку зрения. В результате ее создается возможность устранения или смягчения существующих между участниками противоречий, проверяются излагаемые положения и факты, окончательно закрепляются или наоборот, коренным образом меняются сложившиеся прежде мнения. Правда, часто в дискуссии люди говорят, не слыша друг друга, и безуспешно пытаются убедить партнера в своей правоте.

В дискуссии используются только те доводы, которые все понимают одинаково, и настаивать на том, что не принимается, не следует. Свои аргументы приводятся после ответа на доводы партнера, и все соизмеряется с его темпераментом. При этом недопустимо демонстрировать свое превосходство, так как это вызывает резкий отпор.

Важнейшим моментом дискуссии является убедительная аргументация, в процессе которой могут использоваться три вида аргументов. К сильным относятся точно установленные факты и суждения на их основе; документы; экспериментально проверенные выводы; заключения экспертов; высказывание признанных авторитетов; свидетельства очевидцев; статистические данные, собранные и обработанные профессионалами.

Слабыми аргументами считаются умозаключения, основанные на разрозненных фактах, не имеющих связующего звена; уловки и суждения, построенных на алогизмах; ссылки на известные аудитории авторитеты; доводы личного характера; тенденциозно подобранные материалы; догадки, предположения, ощущения; неполные статистические данные.

Несостоятельными аргументами являются подтасованные факты; сомнительные, непроверенные источники; потерявшие силу и фиктивные документы; домыслы, догадки, предположения; доводы, рассчитанные на предрассудки и невежество; выдаваемые авансом обещания; ложные заявления.

Непременным условием успешного управленческого диалога является установление психологического контакта с партнерами, ибо при прочих равных условиях люди легче воспринимают позицию того, к кому испытывают положительные чувства. Для этого необходимо уважительно относиться к ним, независимо от их заслуг, должности или социального статуса, проявлять вежливость, открытость, дружелюбие.

Психологический контакт облегчает отказ от критики человека как личности и всего, что затрагивает его интересы, и применение, где возможно, комплиментов, т.е. слов, содержащих небольшое преувеличение положительных качеств в соответствии с его претензиями и повышенным мнением о себе, которое, однако, нельзя принять за лесть.

Налаживанию психологического контакта и завоеванию симпатии у собеседников служит признание их правоты, если она имеет место (и тогда в ответ можно ожидать того же), снисходительное отношение к незначительным ошибкам и промахам. Важно избегать подтекста, т.е. придания словам второго смысла, становящегося ясным из контекста, позы, мимики, жестов. В то же время, например, на переговорах, подтекст служит источником дополнительной информации и придания словам иного смысла.

Информация излагается с помощью простых и точных понятий, соответствующих уровню подготовки и образованию собеседников. Нельзя говорить малопонятным для других языком, содержащим много специальной терминологии, в то же время ее не стоит, и упрощать; наоборот, необходимо стремиться поднять собеседников до своего уровня.

При изложении своей точки зрения следует избегать пустых фраз, неделовых формулировок, громких лозунгов, искажения информации. Не рекомендуется приводить излишне много доводов в ее защиту (их не должно быть больше 3-4) или повторять много раз одни и те же утверждения - это не прибавляет убедительности. В то же время желательно придать наглядность своим словам с помощью сравнений, особенно связанных с личным опытом собеседника.

Условием успешной аргументации считается достаточно эмоциональная, экспрессивная, умеренно громкая и быстрая речь (очень громкая и быстрая создает впечатление навязывания мнения, уговоров, а тихая и медленная - ведет к затягиванию времени, вынуждает переспрашивать и раздражает).

Говорить нужно твердо и уверенно, правильно расставляя акценты и паузы (иногда несущие больше информации, чем слова), использовать яркие и запоминающиеся формулировки. В целом способ и темп изложения материала приспособляется к особенностям личности и темперамента слушателей.

Восприятие ими выступающего во многом зависит от культуры и интеллекта (при наличии веских аргументов более образованных собеседников убедить легче) и подготовленности, поэтому убеждение в чем-то важном проводится в несколько этапов, на первом из которых дается лишь общая установка.

Необходимым условием восприятия является сходство позиций говорящего и слушателя. Вследствие ассоциативного эффекта близкие позиции кажутся еще более близкими, а взгляды - более объективными, и наоборот, если позиции не совпадают, они кажутся более далекими, чем есть на самом деле. Поэтому начинать убеждение нужно с подчеркивания близости интересов.

Но едва ли не самую главную роль в успехе беседы играет умение слушать и понимать сказанное. Существует два вида слушания: рефлексивное и нерефлексивное. Последнее является пассивным и целесообразно, когда собеседник хочет высказаться, но не может собраться с мыслями и четко изложить проблемы, особенно если у него ниже должность, статус, общественное положение. Здесь молчание благожелательное выслушивание поощряет откровенность и способность сказать больше, чем предполагалось.

В тоже время, если у собеседника нет желание говорить или он истолковывает молчание как нежелание слушать, для продолжения разговора необходима поддержка и одобрение в виде рефлексивного слушания, стимулирующего продолжение разговора. Для этого существует несколько приемов.

Перефразирование - передача говорящему смысла его сообщения своими словами для проверки точности понимания его содержания, что побуждает его при необходимости делать уточнение.

Отражение чувств слушающего с помощью высказываний типа "я вас понимаю" или путем использования мимики, жестов и проч. Это подбадривает говорящего и стимулирует его продолжать высказываться.

Резюмирование, состоящее в подведении итогов разговора, смысловом объединении его фрагментов в единое целое. Обычно оно применяется при продолжительных беседах, обсуждении разногласий и разрешении конфликтов.

Постановка дополнительных вопросов, помогающая, с одной стороны, что-то уточнить, а с другой, - подхватить или удержать инициативу в беседе, направить ее в нужное русло, активизировать партнеров. Вопросов не должно быть много, лучшего всего задать один, но всеобъемлющий.

Вопросы могут быть "зеркальными", т.е. иметь форму утверждения с вопросительной интонацией, позволяющего уточнить недосказанные моменты; риторическими, подчеркивающими слабые места в изложении позиции; информационными, нацеленными на то, чтобы получить подтверждение или более широкое освещение сказанного.

Информационные вопросы бывают открытыми и закрытыми. На закрытые может быть дан краткий ответ: "нет" или "да", что сужает пространство маневра при ведении диалога, а поэтому их задают только для того, чтобы ускорить получения согласия партнеров по какому-то вопросу или подтверждения прежней договоренности.

Ответ на открытые вопросы должен быть пространственным, поскольку его необходимо обдумывать. Он активизирует собеседников, стимулирует поиски новых подходов к решению проблемы и устранению барьеров, и расширению сотрудничества.

Нужно иметь в виду, что люди не всегда охотно отвечают на вопросы, и их нужно в этом заинтересовать, показав, как ответы могут способствовать реализации их интересов.

Часто собеседники при кажущемся внимании не воспринимают слова говорящего, поскольку ставят задачу просто оценить его в целом; считают, что знают все, о чем пойдет речь; досрочно "отключаются", начинают обдумывать бедующий ответ или критику.

Обычно внимательнее слушают тех, кто занимает более высокий пост. При этом мужчины в большей мере сосредотачиваются на содержании разговора, но довольно быстро отвлекаются и начинают вести с выступающим внутренний диалог, спорить, дополнять, не дослушав, делать выводы, критиковать. Женщин больше занимают не столько слова, сколько личность и чувства говорящих, поэтому они реже их перебивают и готовы, более снисходительно относиться к ошибкам. Некоторые люди вообще "прикрываются" слушанием чтобы не вступать в активное общение.

Диалог будет успешным, если его участники имеют положительный взаимный настрой, облегчающий изложение мыслей. Применительно к разным людям он может быть выражен неодинаково, но обязательно должен быть искренним. В его основе лежит эмпатия - понимание чувств других и сопереживание им, вера в людей, умение находить в них хорошие черты, оценивать каждого как личность, что вовсе не обязывает соглашаться с позицией или предложениями говорящего.

2.2 Тактика и техника убеждения

Выше была рассмотрена ситуация, когда участники управленческого диалога просто стремятся донести до партнеров свои взгляды на ту или иную проблему или прояснить позицию другой стороны. В итоге каждый остается при своем мнении, но лучше понимает интересы и потребности другого.

Исходным моментом убеждения другой стороны в правильности своей позиции и изменения ее взглядов является выяснение того, поддается ли партнер убеждению в принципе. Выяснено, например, что легче убеждать людей, наделенными глубокими эмоциями, яркой фантазией, воображением, ориентированных вовне, входящих в различные неформальные организации и поэтому привыкших добровольно подчиняться. Эгоисты, агрессивно, враждебно относящиеся к другим, обычно поддаются убеждению с трудом.

Прежде чем начать убеждать, необходимо собрать по возможности полную информацию о характере человека, его интересах, склонностях, привычках, постараться понять, чего он хочет, чего добивается, и "сыграть на этих струнах". При этом нужно остерегаться завышать или занижать оценку интеллекта, силы и информативности собеседника, отождествлять его эмоции с тем, что он думает на самом деле, и приписывать партнеру несвойственные ему мотивы поведения.

Для облегчения процесса убеждения партнера нужно привести в физически и морально расслабленное состояние и создать у него благожелательное "концертное" настроение, позволяющее ему легче идентифицировать себя с окружающими.

В зависимости от ситуации, типа личности, должностного положения, социального статуса участников диалога могут применяться самые различные формы убеждения. Руководители в этом случае имеют более широкие возможности, поскольку в дополнение к собственному красноречию могут использовать административные рычаги. Хозяева, даже будучи формально в равном положении с гостями, обладают преимуществом "родных стен", поэтому их аргументы кажутся более весомыми.

Наиболее жесткой формой убеждения является запрещение тех или иных действий, обычно основано на возможности принуждения; близко к нему категорическое требование, предполагающее, что другая сторона может "одуматься". Если диалог происходит между начальником и подчиненным, запрещение и требование могут выражаться официально в форме приказов.

Менее жестокой формой являются различные советы, наставления, намеки, которые могут также предполагать возможность применения санкций, но не столь определенную, как в предыдущем случае. Чаще они используются при положительном отношении одной стороны к другой, признании ее авторитета.

Если советы и наставления даются открыто и могут иметь вид различных официальных и полуофициальных предписаний, то намек является косвенным способом убеждения, адресованным, скорее, не сознанию, а эмоциям, и часто облекается в ироническую, шутливую форму.

Разновидностью убеждения можно считать разъяснение, которое бывает инструктивным, помогающим запомнить человеку порядок выполнения действий, а не только осознать их необходимость, и рассуждающим, когда партнеру предлагается одновременно с говорящим осмыслить предлагаемые доводы и контрдоводы.

Близким к разъяснению является теоретическое доказательство того или иного довода с помощью общепринятых аргументов, наглядной демонстрации его преимуществ и недостатков.

Все это может сопровождаться комплиментами, похвалой или критикой. Последняя эффективна только в том случае, если люди готовы ее воспринять, осознать и изменить свое поведение в лучшую сторону. Критика бывает "вертикальной" (со стороны руководства), которую участники диалога обязаны учесть, изменив свое поведение в лучшую сторону, и "горизонтальной" (со стороны коллег), следовать которой не обязательно.

Нужно иметь в виду, что при критике вступает в силу социально-психологический закон "охраны территории", в соответствии с которым люди с удвоенной силой защищают свои позиции. Поэтому любая критика "в лоб" бесполезна; высказываться следует косвенно, с элементами самокритики, одновременно призывая к совместным действиям по улучшению ситуации.

Практические методы убеждения партнеров могут быть позитивными (открытыми) и негативными (спекулятивными). Начнем с первых.

Фундаментальный метод состоит в том, что собеседника без комментариев знакомят с фактами и цифровыми данными, опровергающими его позицию и доказывающие правоту говорящего.

Метод сравнения, чаще использующийся в тех случаях, когда необходимо критически рассмотреть позицию партнера и показать ее шаткость, основан на анализе ее недостатков и показе возможных негативных последствий для всех.

Метод двусторонней аргументации заключается в одновременной концентрации внимания собеседника как на сильных, так и на слабых сторонах его позиции, особенно если последние преобладают, что создает основу для ее пересмотра в целом.

Метод замедленного темпа предполагает обстоятельное обсуждение наиболее слабых мест в позиции партнера, чтобы он сам понял необходимость ее изменения.

Метод извлечения выводов реализуется путем тщательно продуманных вопросов, задаваемых в определенной последовательности для уточнения позиции собеседника, отвечая на которые он постепенно приходит к пониманию ошибочности своих взглядов.

Близким к нему является метод положительных ответов, известный еще как метод Сократа. Его суть состоит в том, что, последовательно задавая простые вопросы, на которые можно отвечать только утвердительно, собеседник приходит к подтверждению правильности противоположной позиции.

На акцентирование слабых мест и несообразностей в позиции партнера направлен метод противоречий, который иногда усиливается видимым согласием с ее исходными предпосылками, призванными усыпить бдительность (метод видимой поддержки). За этим следует неожиданная разгромная критика (метод взрыва), опрокидывающая все доводы разом, приводящая противоположную сторону в растерянность и заставляющая менять свои взгляды.

Последовательное (в порядке поступления) опровержение доводов, основанное на видимом принятии исходных предпосылок, получило название метода "да, но...".

Мощным оружием убеждения может быть метод бумеранга, состоящий в опровержении позиции собеседника с помощью его же собственных доводов в сопровождении известной доли иронии.

К позициям, содержащим как правильные, так и ошибочные элементы, применяется метод кусков, когда безоговорочному отвержению подлежат только последние, а первые игнорируются.

Если взгляды собеседников малоуязвимы, и опровергнуть их с помощью прямых методов убеждения невозможно, приходится идти на спекуляцию, хотя злоупотреблять ею, особенно при решении серьезных проблем, не следует, ибо разоблачение может привести к ухудшению или разрыву отношению.

Наиболее простым спекулятивным методом ведения бесед являются монополизация права на истину; преждевременные выводы; преувеличение (приуменьшение) значения позиции другой

стороны; ее извращение в целом и отдельных элементов путем сознательных искажений, частичного утаивания информации, обмана, запутывания, отрицания всего сказанного и т.п. В этом случае можно потребовать уточнения ситуации и обоснования сказанного фактами, одновременно высказав предположение, что действия оппонента обусловлены неясными, но, вероятно, уважительными причинами.

К спекулятивным относится метод использования авторитетов, основанный на цитировании вне контекста высказываний известных людей, что на неподготовленных слушателей производит сильное впечатление. Близок к нему метод изоляции отдельных положений, высказанных самим партнером, рассмотрение их в урезанном виде, смещение акцентов, существенно меняющее общий смысл.

Переходом к вопросам, не имеющим отношение к предмету разговора, вместо того чтобы аргументировано вести дискуссию, характеризуется метод изменения направления, а ориентацией на второстепенные проблемы - метод вытеснения.

К негативным методом ведения беседы относятся ее затягивание путем отвлечения участников на ничего незначащие разговоры, постановки малозначительных, сбивающих с толку вопросов, что дает дополнительное время для обдумывания собственных доводов.

К негативным относится также метод "вопросов - капканов". Речь может идти и о повторении одного и того же вопроса много раз, что сбивает собеседника, ослабляет его сопротивление; о вымогательстве признания ("вы с этим, конечно, согласны"); о постановки вопроса таким образом, что на него можно дать только безальтернативный ответ, устраивающий другую сторону.

Наконец, одним из наиболее негативных методов ведения деловой беседы является дискриминация личности партнера, когда занимаемую им позицию опровергнуть невозможно.

2.3 Ведение деловой полемики

Поскольку объективные интересы участников управленческого процесса, их взгляды на различные проблемы неодинаковы, в деловом обществе между ними неминуемо возникают споры. Характер последних во многом зависит от остроты вопросов, составляющих их предмет, психологического типа и эмоционального состояния участников, особенностей личных отношений, занимаемых должностей. Подчиненные, например, часто не вступают в спор с руководителем из-за уважения его статусу, репутации или исходя из прошлого печального опыта общения.

Вообще, важно понимать, когда нужно, а когда не нужно отстаивать свою точку зрения; какие вопросы обсуждать можно, а какие - нет; как возражать, не вызывая раздражения, и настойчиво доказывать свое мнение, не портя отношений. Нужно уметь проигрывать в спорах, не теряя своего лица, а победу воспринимать спокойно, сохраняя скромность.

Спор состоит из совокупности различного рода критических замечаний, выпадов, приемов, связанных с их эффективным отражением или нейтрализацией.

Прежде всего, нужно выделить объективные замечания, связанные с необходимостью развеять сомнения, уточнить существо дела, выразить несогласие с чем-то или кем-то. С такого рода замечаниями обычно не спорят, - на них дают аргументированные ответы или пропускают "мимо ушей".

Субъективные замечания связываются в основном с тем, что многие люди считают себя и свои проблемы уникальными и требуют повышенного внимания со стороны окружающих, привлекая его пустыми, малозначимыми вопросами. Отвечать на них можно формально, но обязательно вежливо. Близки к этому типу замечания, связанные с желанием людей проявлять себя, показать свою значимость на фоне других. Их просто нужно дать высказать, оставив без внимания.

Иногда замечания возникают в связи с нехваткой информации из-за ее поверхностного изложения. На них лучше давать пространственные обоснованные ответы и спокойно прояснять непонятные обстоятельства.

Если точки зрения участников разговора ошибочны, но они не желают вносить в них коррективы, между ними возникает антипатия, ведущая к появлению агрессивных замечаний, вызванных желанием просто отомстить. Сродни им ироничные замечания в виде разного рода колкостей, обусловленные неудовлетворенностью ходом беседы, ее неопределенностью, плохим настроением и т.д. Считается, что на них лучше не отвечать.

Отсутствие контакта между участниками разговора и в то же время нежелание его прервать, из-за боязни испортить отношения вызывают появление замечаний-отговорок, по смыслу не соответствующих предыдущей аргументации. Они характерны для робких, нерешительных людей и вызываются желанием потянуть время, отодвинуть неприятные объяснения.

Ряд замечаний может последовать в связи с желанием оттянуть принятие решения, возлагающего на человека обязанности, или просто "очистить совесть". На подобные замечания прямо не отвечают, а находят дополнительные аргументы, подтверждающие правильность занимаемой позиции.

Если собеседник делает замечание, важно прежде всего правильно понять его смысл, причины появления. Это поможет определить, что делать дальше: опровергать или признавать правоту партнера. Но даже если тот ошибается, необходимо проявить максимальное уважение к его мнению, внимание, сдержанность в оценках поступков, избегать демонстрации своего превосходства. Не следует парировать каждое замечание, а тем более давать немедленные ответы, лучше для виду немного подумать. Не следует "уходить", отшучиваться, показывать ухудшения настроения, менять тему разговора. Если замечание сформулировано недостаточно четко, его лучше лишний раз уточнить, чтобы потом не приписывать партнеру то, что он не имел в виду.

Поскольку наилучшим замечанием является то, которого не было, появление замечаний необходимо предупреждать подробным изложением собственной точки зрения, ее тщательной аргументацией с учетом возможных вопросов.

Если замечаний много, но они в основном незначительны, на них можно отвечать одной фразой, отражающей их основную суть. Это в значительной степени гасит агрессивность собеседников и заставляет задуматься над мелочностью своих придирок.

Всякий человек будет удовлетворен, если при ответе на его замечания будет сделана ссылка на его аргументы, авторитет или на опыт и мнение лиц, которых он ценит.

Против объективных и корректных замечаний может быть применен такой способ возражения, как "одобрение плюс уничтожение". Его суть состоит в том, что замечание сначала безоговорочно принимается, но затем его значение умаляется, а своя идея преувеличивается. К нему близко условное согласие, при котором сначала с оговорками признается правота собеседника, а затем демонстрируется в выгодном свете собственная позиция.

При ответе на субъективные замечания целесообразно принятие маловажных предпосылок, высказанных собеседником, но если последние пустые, их следует опровергнуть.

Если собеседник раздражен, целесообразно применить метод эластичной обороны, главная задача которого состоит в поддержании нити разговора до тех пор, пока его участники не "остынут" и можно будет вернуться к обсуждению основной проблемы. Близок к нему и метод отсрочки, являющийся уже активным. Он состоит в отвлечении собеседника на некоторое время от затрагиваемой проблемы и возвращение к ней позже, когда она потеряет смысл или страсти несколько улягутся.

Вместо прямых ответов на замечания собеседника можно проводить аналогию с ситуацией, которую он хорошо знает, или заставить отвечать на свое замечание, умело задавая вопросы.

Ослабление воздействия замечаний при сохранении их общего смысла возможно с помощью перефразированных высказываний. В то же время, если поступившие замечания полностью бессмысленны, их лучше опровергать.

Мы рассмотрели, как правильно провести совещание или собрание:

1. Определить перечень вопросов, по которым созываются совещания, и круг лиц, имеющих право это делать.

2. Разработать и довести до сведения всех причастных лиц графика проведения регулярных совещаний.

3. Составить постоянные списки работников, обязанных присутствовать на тех или иных совещаниях.

4. Заблаговременно известить участников о времени, месте и повестке дня.

5. Выделить лицо, отвечающее за подготовку совещаний, которое разрабатывало бы график, списки, готовило помещения, рассылало приглашения, координировало процесс подготовки.

6. Заранее выяснить основные точки зрения на обсуждаемые проблемы.

7. Протоколировать полностью ход обсуждения.

Так же выяснили какие приемы привлечения и удержания внимания собеседника может применить менеджер ведя деловую беседу:

1. Экспрессия - оригинальность, отличие от привычного поведения.

2. Прямое включение.

3. Неожиданность.

4. Провокация.

5. Гипербола.

6. Прогнозирование.

7. Сопоставление всех "за" и "против".

8. Апелляция к авторитету.

9. Предоставление возможности принять решение.

10. Сопереживание.

11. Внесение элемента неформальности (например, рассказ о себе).

12. Быстрота и темп.

13. Установление визуального контакта.

14. Учет уровня аудитории.

15. Дозирование новой информации (не слишком много).

16. Разнообразие информации.

17. Установление и поддержание обратной связи.

18. Поддержание достоинства партнеров.

ЛИТЕРАТУРА

В.Р.Веснин Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. - М.: Юрист, 1998 г.

О.С.Виханский А.И.Наумов. Менеджмент: Учебник - 3-е изд. - М.: Гардарики, 200г.

Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М., "Дело", 1992г.

Эту и другие книги Вы можете скачать на нашем сайте по ссылке:

www.akademiki.biz/biblioteka-jivoi-informacii/knigi