

Тема 5. Форми усного ділового спілкування

Мета: набути уявлення про основні форми усного ділового спілкування; усвідомити роль усного ділового спілкування у структурі службової комунікації; ознайомитися зі структурою ділової розмови, основними видами ділової розмови, особливостями ведення ділової бесіди; розглянути найважливіші вимоги до ведення ділових переговорів; засвоїти правила проведення ділових нарад, особливості ділових дискусій, правила ведення телефонних переговорів.

План

1. Ділова бесіда.
2. Ділові переговори.
3. Службова нарада.
4. Ділова дискусія.
5. Телефонна розмова.

Ключові терміни та поняття: *ділове спілкування, комунікація, ділова нарада, ділова бесіда, ділова розмова, телефонні переговори, аргументація, дискусія, структура службової комунікації.*

1. Ділова бесіда

Ділова бесіда – спеціально організована предметна розмова, призначена для вирішення управлінських завдань; один із найбільш часто використовуваних видів комунікативної взаємодії в управлінському спілкуванні. На відміну від ділових переговорів, які більшою мірою регламентовані й зазвичай ведуться між представниками різних організацій, ділові бесіди носять міжособистісний характер і можуть вестись також між представниками однієї організації.

У результаті ділової бесіди визначаються плани спільних дій, встановлюються нові відносини між співрозмовниками.

Можна виділити такі функції ділової розмови:

- ❖ взаємне спілкування працівників із одного ділового середовища;
- ❖ обмін інформацією;
- ❖ стимулювання ділової активності;
- ❖ пошук нових напрямів і започаткування перспективних заходів;
- ❖ контроль за реалізацією вже розпочатих заходів;
- ❖ пошуки й оперативна розробка робочих ідей та задумів;
- ❖ підтримка ділових контактів лише на рівні підприємств та організацій, фірм, галузей, країн.

Ділова бесіда – це розмова між суб'єктами ділових відносин, але насамперед це міжособистісне спілкування. Отже, її учасники повинні брати до уваги специфічні особистісні якості, мовні характеристики, мотиви один одного.

У ділових розмовах знаходить застосування весь арсенал методів

мовного та немовного впливу на партнера. Ділова бесіда найчастіше є єдиним способом змінити думку опонента, переконати його, але при цьому також врахувати судження, докази, заперечення і критичні зауваження, висловлювані ним.

Завдяки наявності зворотного зв'язку, який найефективніший саме у безпосередній міжособистісній взаємодії, ділова розмова дозволяє реагувати на висловлювання співрозмовника відповідно до конкретної ситуації, з урахуванням мети, предмета обговорення та взаємних інтересів партнерів.

Відомо кілька основних видів ділових розмов, кожен із яких має свої особливості.

Наприклад:

- ❖ бесіда під час прийому на роботу;
- ❖ бесіда під час звільнення співробітника;
- ❖ бесіда під час підготовки переговорів;
- ❖ проблемні розмови;
- ❖ бесіда з працівником (працівниками) про результати їхньої праці;
- ❖ бесіда під час консультування;
- ❖ дисциплінарні розмови.

Кожен із видів ділових розмов має свою мету та призначення, власний психологічний «сценарій». При цьому всі вони є різновидами ділової комунікації, спираються на деякі загальні принципи і правила їх організації та проведення.

Загальна структура ділової бесіди:

1. Підготовка до ділової розмови. Визначення місця та часу зустрічі.
2. Початок розмови, встановлення контакту.
3. Постановка проблеми та передача інформації.
4. Аргументування.
5. Спростування аргументів співрозмовника.
6. Аналіз альтернатив, пошук оптимального чи компромісного варіанта або ж конфронтація учасників.
7. Ухвалення рішення.
8. Фіксація домовленості.
9. Завершення розмови (контакту).
10. Аналіз результатів розмови, власної тактики спілкування.

Зрозуміло, у деяких ділових бесідах можуть бути виявлені не всі ці етапи.

Наприклад, у дисциплінарній розмові навряд чи можна говорити про фіксацію будь-яких домовленостей.

Розглянемо докладніше деякі моменти ділової розмови.

Підготовка до ділової розмови.

Готовність до ділової бесіди створює психологічну перевагу, яка тим важливіша, чим менше часу займає сама бесіда. Особливо важливо бути готовим до розмови щодо вирішення спірних та делікатних питань (вирішення конфлікту, партнерські угоди тощо).

Необхідно визначитися з доцільністю розмови, намітити основні її

завдання, скласти план розмови з урахуванням цих завдань, знайти потрібні шляхи їх рішення.

Потрібно спрогнозувати можливий результат розмови, зібрати необхідну інформацію про майбутнього співрозмовника, відібрати найвагоміші аргументи для захисту своєї позиції, обрати найбільш оптимальну стратегію та тактику спілкування, розглянути її можливі аспекти (психологічний тиск, маніпуляція, прохання про допомогу, співробітництво).

Потрібно обміркувати умови та час проведення розмови, підготувати необхідні матеріали та документи. Встановлення місця та часу зустрічі для ділової бесіди може здійснюватися по-різному залежно від встановленої позиції стосовно співрозмовника – «згори», «знизу» чи «на рівних».

Позиція «згори» виглядає приблизно так: «Я чекаю на вас у такий час у себе в кабінеті». Позиція знизу носить характер прохання: «Мені хотілося б поговорити з вами. Коли і куди мені під'їхати?». Позиція «на рівних» звучить приблизно так: «Нам необхідно обговорити важливе питання. Пропоную узгодити місце та час нашої зустрічі».

При виборі місця проведення розмови корисно врахувати такі поради.

У своєму кабінеті почувається впевненіше той, від кого виходить ініціатива розмови. У кабінеті свого співрозмовника легше вирішувати питання, у яких ви займаєте об'єктивно більш вигідну позицію. Для вироблення програми спільних дій, спільного рішення є сенс призначити зустріч на нейтральній території, де ні та, ні інша сторона не матиме переваг.

Під час підготовки до ділової розмови важливо уникнути двох крайнощів. З одного боку, треба утриматися від зайвої впевненості у своєму вмінні одразу, експромтом, без підготовки та продумування деталей, провести ефективну розмову.

З іншого боку, слід остерігатися надмірного перестрашування, прагнення пунктуально продумати всі етапи майбутньої зустрічі, врахувати найменші деталі (власної поведінки та поведінки свого співрозмовника, включно з паузами та жестами).

У першому випадку ініціатива може перейти до партнера, у другому – найменше відхилення від плану може призвести до розгубленості й невпевненості.

Корисніше обміркувати та спрогнозувати основні лінії поведінки.

Початок розмови. Встановлення контакту.

На початку розмови відразу необхідно встановити контакт із співрозмовником. Тут багато залежить від перших фраз. Саме вони вирішують, чи вважатиме за необхідне співрозмовник вислухати вас, чи ні.

Є кілька «самовбивчих» варіантів початку розмови. Не варто ставити себе в принизливе становище фразами на кшталт: «Вибачте, якщо завадив», «Будь ласка, якщо ви маєте час мене вислухати» та ін. Однак не можна демонструвати і зневагу до співрозмовника, використовуючи фрази на зразок: «Давайте з вами швиденько розглянемо...», «Я випадково був поряд і вирішив мимохідь заскочити до вас...».

Потрібно від початку створити сприятливу атмосферу для бесіди, привернути увагу співрозмовника до теми розмови. Співрозмовник завжди уважно прислухається саме до першої фрази, сподіваючись почути щось цікаве, важливе, нове. Якщо перші фрази будуть надто розмитими, позбавленими сенсу, розмова може і не розпочатися (особливо якщо між співрозмовниками існує помітна різниця в соціальному становищі, освіті тощо).

Постановка проблеми та передача інформації.

Якщо у розмові потрібно отримати згоду на кілька пропозицій, почати необхідно з того, що можна здійснити. Не треба розпочинати розмову з дискусійного питання. Свої думки варто викладати коротко і чітко, навіть якщо розмову доводиться починати «здалеку». Усі свої міркування потрібно обґрунтовувати так, щоб опонент погодився з вами. Необхідно уникати слів із подвійним значенням та двозначних фраз, які можуть бути хибно витлумачені.

Аргументування.

Існують певні правила успішного аргументування.

Правило Гомера. Переконливість аргументів залежить від їхньої черговості. Найбільш переконливий такий порядок аргументів: сильні – середні – один найсильніший (слабкими аргументами взагалі краще не користуватися, вони лише шкодять). Сила (слабкість) аргументів повинна оцінюватися не з точки зору промовця, а з точки зору особи, яка приймає рішення.

Правило Сократа. Для отримання позитивного рішення з важливого для вас питання поставте його на третє місце, перед цим поставивши два короткі, прості для співрозмовника запитання, на які він напевно відповість вам «так». Якщо людина двічі погодилася з вами, то дуже велика ймовірність того, що вона погодиться і втретє.

Правило Паскаля. Не можна заганяти співрозмовника в глухий кут, тому що в такій позиції він чинитиме опір до останнього, навіть усупереч здоровому глузду. Потрібно дати можливість «зберегти обличчя» та непорушність почуття власної гідності.

Існує афоризм: «Ніщо так не роззброює, як умови почесної капітуляції».

Аргументи можна поділити на сильні, слабкі та пусті.

Сильний аргумент неможливо спростувати, проігнорувати. До сильних аргументів належать:

- ❖ точно встановлені та взаємопов'язані факти і судження, що впливають з них;
- ❖ закони, статuti, керівні документи, якщо вони виконуються та відповідають реальній ситуації;
- ❖ експериментально перевірені висновки;
- ❖ визнані висновки експертів;
- ❖ цитати з публічних заяв, авторитетних видань (але не вирвані з контексту);

❖ свідчення свідків та очевидців подій, за умови, що ці свідчення самі по собі не викликають сумнівів;

❖ статистична інформація, зібрана й узагальнена професіоналами-статистиками (наприклад, достовірні дані соціологічних опитувань).

Слабкі аргументи викликають сумніви в опонентів. До таких аргументів належать:

❖ висновки, засновані на двох окремих фактах, зв'язок між якими незрозумілий без третього;

❖ посилення (цитати) на авторитети, невідомі чи маловідомі слухачам;

❖ аналогії та непоказові приклади;

❖ докази особистого характеру;

❖ тенденційно підібрані відступи, афоризми, вислови;

❖ докази, версії чи узагальнення, зроблені з урахуванням припущень, відчуттів;

❖ висновки з неповних чи неперевічених статистичних даних.

Пусті аргументи дозволяють викрити, дискредитувати суперника, який їх застосував. У їх числі:

❖ судження на основі підтасованих фактів;

❖ посилення на сумнівні, неперевірені джерела;

❖ рішення, що втратили силу;

❖ домисли, припущення, вигадки;

❖ докази, які ґрунтуються на забобонах, невігластві;

❖ висновки з фіктивних документів;

❖ нічим не підкріплені обіцянки;

❖ хибні заяви та свідчення;

❖ фальсифікація того, про що йде мова.

Аргументи, що наводяться у діловій розмові, мають бути достовірними. Неправдиву інформацію не варто використовувати навіть у тому випадку, коли це робить співрозмовник. Інакше, якщо партнера і вдається тимчасово ввести в оману, отримавши таким чином деяку тактичну перевагу, в подальшому це може призвести до втрати довіри та інших неприємностей.

Представляючи власні аргументи, необхідно з'ясувати та розуміти позицію співрозмовника, щоб можна було вплинути на неї.

Розмова є діалогом. Відомо, що діалог контролює той, хто ставить питання. Необхідно так формулювати питання, визначення, оцінки, щоб вони спонукали співрозмовника висловити своє ставлення до викладеної думки. Аби переконати співрозмовника, потрібно починати з того, що вас об'єднує, а не з того, що вас розділяє.

Питання, які ставляться у діловій розмові, за характером очікуваних відповідей можна розподілити на відкриті та закриті.

Закрите питання має жорстку структуру і передбачає відповідь «так» чи «ні», або якусь іншу коротку відповідь. Наприклад, «Скільки вам років?», «Який ваш трудовий стаж?». Деякі закриті питання можуть за своєю формою налаштовувати співрозмовника на позитивну відповідь. Наприклад, «Чи

подобається вам...?», «Чи хотіли б ви...?», «Чи згодні ви...?», «Чи любите ви...?».

Інші закриті питання тяжіють, навпаки, до негативної відповіді (наприклад, «Чи не думаєте ви, що...?»).

Використання закритих питань дозволяє отримувати точну та конкретну інформацію, але більш глибокі та детальні відомості з їх допомогою отримати складно, якщо співрозмовник не захоче зробити це з власної ініціативи.

Відкриті питання – менш структуровані, вони передбачають велику свободу у виборі відповіді та починаються зі слів: «що», «як», «навіщо», «чому» тощо.

Наприклад, «Розкажіть про ваші інтереси і захоплення», «Яке ваше ставлення до цієї проблеми?», «Як ви уявляєте своє кар'єрне зростання?» та ін. За допомогою відкритих питань можна з'ясувати, як співрозмовник уявляє собі ту чи іншу ситуацію, яке його ставлення до неї, як він бачить обговорювану проблему.

Спростування аргументів співрозмовника.

Вказуючи на помилки та неточності партнера, потрібно акуратно добирати слова. Помилитись може будь-яка людина. Гострі репліки – «Це абсолютно неправильно!», «Ви помиляєтеся!» – зачіпають почуття власної гідності співрозмовника та руйнують продуктивний контакт. Не можна відкрито демонструвати опоненту, що ви розумніші за нього, навіть якщо ви усвідомлюєте власну правоту.

Значно доречніше висловити свою думку таким чином: «Я думаю інакше. Але, звичайно, я можу помилятися», «Виправте мене, якщо я помиляюся, але...» тощо. А далі потрібно викласти свою точку зору. Не потрібно прямо й недвозначно заявляти опоненту, що він неправий, краще сказати, що ви поважаєте його думку, хоча самі й думаєте інакше. У той же час, усвідомлюючи власну неправоту, краще відкрито визнати її, ніж продовжити суперечку.

Не можна використовувати образливі слова: це лише спровокує агресію у відповідь, але ніяк не допоможе справі. Варто пам'ятати, що найкращий спосіб здобути перемогу в суперечці – уникнути самої суперечки.

Насамкінець розглянемо основні правила, яких важливо дотримуватися при дисциплінарній бесіді з підлеглим.

1. Оцінювати потрібно передусім вчинки людини, а не її особистість. Перехід на особистості зазвичай перетворює розмову на деструктивний конфлікт. У будь-якому випадку спочатку потрібно розмовляти з підлеглим про його роботу, а потім – про нього самого.

2. Якщо підлеглий заслуговує на усну догану, її потрібно робити вічна-віч. При цьому доцільно довести до відома підлеглого, що на цей раз розмова відбулася наодинці, але якщо ситуація повториться, то це вже неможливо буде приховати від колективу і наступна розмова відбудеться вже на загальних зборах. Хвалити підлеглого, якщо він цього заслужив, треба при всіх.

3. Перш ніж робити зауваження підлеглому, його потрібно похвалити. Але при цьому похвала не повинна носити «чергового» характеру. Вона має бути спрямована не на діяльність, а на особистість людини та звучати по можливості неформально. А якщо ні, то підлеглий, вислуховуючи будь-яку похвалу від керівника, вже чекатиме, що зараз буде озвучено щось неприємне.

Наприклад: «Усім відомо, який внесок ви робите в діяльність свого підрозділу. Безсумнівно, ви маєте авторитет у колективі. Але, однак...» – похвала формальна і тому звучить нещиро, а керівник поводить себе лицемірно.

Інша річ, якщо похвала звучить так: «Іване Івановичу, ви ж досвідчений співробітник, можна сказати, вже корифей у своїй справі, на вас молодь рівняється. Що ж ви так прокололися? ...». Важливо підкреслити віру в здатність співробітника виправити виявлені в роботі недоліки.

4. Перш ніж оцінювати роботу підлеглого, необхідно поцікавитися, як він сам її оцінює. Якщо оцінка підлеглого розходиться з вашою, поясніть причину розбіжностей.

5. Акцентування уваги на перевагах співробітника куди важливіше, ніж виправлення його недоліків. Ідеальних людей немає. Водночас кожен співробітник є носієм ресурсів для подальшого розвитку організації. Відтак сумлінному співробітнику треба дати зрозуміти, що ви цінуєте його заслуги.

6. Якщо недоліки в роботі виникли з вини керівника, йому краще визнати це самому. Не варто хвилюватися за свій авторитет. Інакше підлегли самі все це виявлять, і почнуться недобррозичливі обговорення за спиною керівника, що ще більше шкодить авторитету.

7. Оцінюючи роботу співробітника, не слід обговорювати з ним роботу його колег.

8. Не варто проводити повторну розмову з підлеглим незабаром після першої, під час якої він зазнав критики й отримав на горіхи.

2. Ділові переговори

Ділові переговори проводяться зазвичай між представниками різних організацій. Вони необхідні тоді, коли мають місце суперечності, розбіжності в поглядах або навіть протилежні інтереси сторін.

Переговори вимагають від учасників уміння досягати консенсусу.

Вступаючи в переговори щодо спірних проблем, необхідно визначити їхню причину. У ході переговорів озвучуються претензії та домагання сторін. Претензії та домагання є вимогами одночасно і до ситуації (до динаміки її зміни), і до дій партнера-суперника.

Домагання передбачає заявку на зміну чи збереження певного становища, а претензії являють собою вимоги до дій опонента стосовно цієї ситуації.

У переговорах важливо досягти розумної угоди. Розумна угода максимально відповідає законним інтересам обох сторін, справедливо регулює протилежні інтереси, стає довготривалою, дозволяє брати до уваги суспільні позиції, а отже, і зберегти конструктивні відносини між сторонами.

Ділові переговори ефективні й конструктивні тоді, коли вони носять дипломатичний характер і спрямовані на вирішення суті справи. Набагато гірше, коли переговори перетворюються на боротьбу протилежностей, а їхні учасники, замість пошуку шляхів для вирішення актуальних проблем, вперто стоять на своєму та намагаються «врятувати обличчя».

Алгоритм проведення важливих переговорів.

Необхідно:

1. Встановити наявність конфлікту інтересів між сторонами, але окреслити цей конфлікт як загальну проблему сторін.

2. Здійснити розмежування між учасниками переговорів (особами) та предметом переговорів: твердо дотримуватись своїх інтересів при обговоренні проблеми, але при цьому зберігати приязне й поважне ставлення до представників протилежної сторони.

3. Зосередити увагу на інтересах, а не на позиціях. Мета переговорів полягає не в тому, щоб підтримати або послабити чинючу позицію (позиція може змінитися, може і приховувати справжні інтереси), а в тому, щоб досягти консенсусу – задоволення інтересів обох сторін. Відтак домінантними мають бути спільні інтереси.

4. Проаналізувати інтереси сторін, виділити найважливіші та розглядати їх окремо від суб'єктивних бажань учасників.

5. Розробляти взаємовигідні варіанти, які враховували б спільні інтереси та згладжували суперечності. Доцільно пропонувати альтернативні ідеї, багатопланові варіанти вибору (хоча це може затягнути прийняття остаточного рішення).

6. Визначити справедливий (взаємоприйнятний) критерій, на підставі якого оцінюватиметься можливість угоди сторін. Цей критерій не повинен залежати від волі, бажання, індивідуальних уподобань тієї чи іншої сторони. Він має враховувати лише об'єктивні моменти. І тут один із опонентів може поступитися іншому, підкоряючись лише аргументам, а не тиску.

7. Досягти угоди та розпочати її реалізацію.

Переговори, що завершилися (незалежно від їх результатів) необхідно проаналізувати, щоб уникнути повторення помилок у майбутньому.

Критерії оцінювання ефективності проведених переговорів:

1. Досягнення мети. Чи досягнуто мету переговорів? Чи повною мірою? Які з поставлених завдань вдалося вирішити, а які – ні?

2. Причини успіху (невдачі). Що допомогло (і завадило) досягти угоди? Що стало на заваді? Які висновки можна зробити?

3. Якість організації переговорів. Потрібно оцінити, наскільки добре переговори були підготовлені:

- ❖ за змістом;
- ❖ за складом учасників;
- ❖ за методикою проведення;
- ❖ за організацією.

4. Адекватна оцінка партнера. Чи правильно було визначено інтереси (мотиви) партнера, його рівень знань, цілі, проблеми, його можливі

заперечення та контраргументи?

5. Аналіз повноважень. Чи достатньо виявилось повноважень для досягнення згоди з обох сторін? Чи були вони в процесі переговорів зружені або розширені?

6. Адекватність дій. Чи були використані всі можливості для досягнення угоди?

7. Ефективність аргументації. Які аргументи були переконливими / непереконливими для партнера і чому? Які аргументи було відхилено партнером і чому?

8. Нові (непередбачені) аспекти. Чи посилався партнер на якісь несподівані (непередбачені) чинники, аргументи та критерії? Які саме? Чому не вдалося їх урахувати у ході підготовки переговорів?

9. Компроміс. Чи довелося під час переговорів йти на поступки і чому? Чи були вони виправданими? Які їх можливі наслідки?

10. План. Чи було дотримано запланованої поетапної програми ведення переговорів? Якщо ні, то чому?

11. Переговорна команда. Чи оптимальним був склад учасників переговорів? Що саме зробив кожен учасник для досягнення мети? Якою є загальна ефективність роботи команди?

12. Атмосфера переговорів. Що сприяло створенню конструктивної атмосфери, а що перешкоджало?

13. Забезпечення успіху. Що допомогло знайти спільні точки дотику та сфери збігу інтересів, а що завадило? Чи є досягнутий результат справді взаємовигідним? Які подальші перспективи розвитку відносин із партнером?

14. Явні недоліки. Чи мали ці переговори негативні наслідки? Яким чином можна зменшити або взагалі усунути їх вплив? Що можна зробити з огляду на те, що поставленої мети не було досягнуто?

15. Пропозиції. Які пропозиції для успішнішого вирішення завдань у майбутньому можна виробити, враховуючи результати цих переговорів?

Отже, успіх переговорів прямо залежить від психологічної готовності сторін і від грамотної організації переговорного процесу. Особливу увагу потрібно приділити протидії маніпуляціям під час переговорів.

Для менеджера, чиї обов'язки включають ведення переговорів, робота з їх проведення розпочинається задовго до визначеного терміну, оскільки переговори вимагають ретельної підготовки. Робота не припиняється і після підписання угоди, оскільки потрібно забезпечити всі умови для виконання досягнутих угод.

3. Службова нарада

Службова (ділова) нарада – один із найпоширеніших методів обговорення та вирішення виробничих проблем.

Ділові наради класифікуються за такими ознаками:

1) належність до певної сфери суспільного життя: ділові

адміністративні, наукові чи науково-технічні семінари, симпозиуми, конференції, з'їзди, збори та засідання політичних, профспілкових та інших громадських організацій, об'єднані наради;

2) масштаб залучення учасників: міжнародні, республіканські, галузеві, регіональні, обласні, міські, районні, внутрішні (у масштабі однієї організації чи її підрозділів);

3) місце проведення: місцеві, виїзні;

4) періодичність проведення: регулярні, що постійно діють (які збираються періодично, але без сталої регулярності);

5) кількість учасників: у вузькому складі (до 5 осіб), у розширеному складі (до 20 осіб), представницькі (понад 20 осіб).

Окрім того, ділові наради відповідно до основного завдання поділяються на інструктивні, оперативні (диспетчерські), проблемні.

Інструктивні наради проводяться з метою передачі необхідних відомостей та розпоряджень зверху донизу по вертикалі.

На таких нарадах відбувається розподіл конкретних завдань, проводиться інструктаж, роз'яснюються незрозумілі питання, визначаються терміни та способи виконання доручень.

При цьому варто пам'ятати, що головне – довести до підлеглого обсяг, характер та термін виконання завдань; способи їх виконання необхідно обговорювати лише у випадках, коли ці способи нові та невідомі виконавцям, або самі виконавці – недосвідчені новачки. Повідомляючи виконавцю не тільки, що робити, а й як робити, керівник позбавляє виконавця ініціативи, а крім того, бере на себе зайву відповідальність. Якщо виконавець вільний сам обирати образ дій, він і відповідає за успіх чи провал даного доручення.

Якщо ж образ дій нав'язаний вищим керівником (а сам виконавець про доцільний порядок дій має іншу думку), то при можливій невдачі провина ляже повністю на керівника, який наказав реалізувати неадекватний спосіб вирішення завдання.

Оперативні (диспетчерські) наради відрізняються тим, що на них інформація надходить не зверху вниз по управлінській вертикалі, а у зворотному порядку – від виконавця керівникові, щоб той мав усі відомості про стан справ на місцях.

Зазвичай оперативні наради збираються періодично, з постійним складом учасників і без будь-якого спеціального порядку денного. Розглядається виконання поточних завдань не більше одного чи кількох днів.

Проблемні наради, як випливає з їх назви, збираються з метою пошуку найбільш ефективних рішень певних проблем.

Відмінність проблеми від завдання, як відомо, полягає в тому, що для розв'язання завдання заздалегідь відомий алгоритм, а проблема вирішується за відсутності такого алгоритму. Іншими словами, маючи перед собою завдання, зацікавлені особи вже мають усі необхідні засоби для його вирішення. Для вирішення тієї чи іншої проблеми потрібно спочатку виявити, знайти, придбати, сконструювати такі засоби.

Проблемні наради можуть відбуватися у різних форматах. Або

попередньо розроблених варіантів вирішення проблеми немає, і рішення приймається на основі обговорення всіх пропозицій, висловлених учасниками наради. Або вибір рішення на нараді здійснюється з кількох запропонованих варіантів, напрацьованих заздалегідь.

Нерідко проблемна нарада тільки видається такою, хоча насправді рішення проблеми вже прийнято заздалегідь, а керівник, по-перше, переконує тих, хто сумнівається в його правильності, а по-друге, прагне лише «узаконити» власне рішення, надавши йому формату громадського обговорення.

До такого проведення проблемних нарад вдаються керівники авторитарного типу, тоді як керівники демократичного типу прагнуть проводити колективні обговорення навіть тоді, коли в них немає потреби й набагато доцільніше прийняти одноосібне рішення. Це продиктовано їх уявленням про те, що численні та багатогодинні наради якраз і є проявом демократичного стилю керівництва.

Проблемні наради мають свої правила.

По-перше, на них не варто запрошувати багато людей; на нараді мають бути лише ті, чия присутність дійсно потрібна – фахівці, компетентні та обізнані у вирішенні подібних проблем.

По-друге, керівник не повинен першим висловлювати свою думку, щоб тим самим її не нав'язувати. Адже якщо так станеться, всі, хто зібрався, почнуть йому підтакувати, і нарада перетвориться на марну трату часу, оскільки радитися на ній насправді ніхто вже не буде. Таку нараду, якщо рішення готове заздалегідь, цілком можна замінити відповідним наказом.

На проблемній нараді перше слово традиційно надається молодшому (за становищем, за віком, за посадою), при цьому ніхто не повинен переривати його промову. Далі почергово висловлюються всі присутні (в порядку зростання старшинства), а останнім підбиває підсумки керівник.

У проблемній нараді, за рідкісним винятком, не повинно брати участь більше 7-9, максимум 12 осіб. Оптимальна кількість – 7 осіб. У цьому випадку всі, хто зібрався, мають можливість висловитися і бути почутими.

Коли рішення ухвалено, необхідно зафіксувати:

1. Зміст прийнятого рішення;
2. Терміни виконання;
3. Відповідальну особу (осіб) за виконання прийнятих рішень.

Формою ділового спілкування, подібною до проблемної наради, є ділова дискусія.

4. Ділова дискусія

Дискусія – процес просування та вирішення проблем шляхом зіставлення, порівняння, зіткнення, взаємозбагачення предметних позицій учасників.

Для активізації взаємодії доцільним є розташування учасників дискусії у форматі «круглого столу». При цьому треба пам'ятати, що за інших рівних

умов частіше в конфлікт вступають люди, що сидять навпроти один одного, віч-на-віч, і рідше – ті, що сидять поруч (знаючи характери присутніх, це корисно враховувати при розміщенні учасників, не акцентуючи, звичайно, на цьому уваги).

До завдань організатора дискусії (головуючого) входить ознайомлення присутніх із суттю проблеми, що обговорюється (доцільно це робити заздалегідь, щоб учасники могли професійно підготуватися).

Головуючий повинен описати протиріччя, з якими доведеться зіткнутися під час обговорення. Крім того, організатор повинен стежити за дотриманням регламенту, утримувати виступаючих у рамках теми, що обговорюється, залучати до обговорення малоактивних учасників і вчасно зупиняти занадто багатослівних.

Слід пам'ятати, що виступи в дискусії у багатьох випадках продиктовані не турботою про справу, а властивим деяким людям прагненням покрасуватися, «показати себе» (це стосується головним чином особистостей демонстративного типу).

Такому промовцю доречно поставити запитання, чи може висловлене ним сприяти ухваленню конструктивного рішення. Критика виступів інших учасників може бути обумовлена не стільки прагненням висловити свою думку, скільки бажанням звести публічно особисті рахунки.

Тому будь-який критичний виступ має не зводитися до спростування будь-якої позиції, а містити власні конструктивні пропозиції виступаючого.

Зрештою, якщо один із учасників намагається домінувати, заважає іншим висловитися, то його слід зупинити і нагадати йому про існування інших точок зору. Прояви некоректності, брутальності, безапеляційні заяви неприпустимі.

Учасник дискусії має поводити себе стримано, навіть якщо партнер надмірно емоційний. У дискусії завжди перемагає той, хто більш стриманий і спокійний, а неконтрольовані емоції шкодять прийняттю рішень.

Дискусія організується для вирішення актуальних питань та досягнення спільної згоди, а не для розпалу ворожнечі. Опонент у дискусії не повинен ставати супротивником у житті. Не слід перетворювати дискусію на полеміку. На відміну від дискусії, полеміка спрямована не на пошук взаємоприйнятного рішення, а на відстоювання своєї точки зору, яка розходиться з позицією опонента.

Необхідно розмежовувати особистість співрозмовника і аргументи, що ним наводяться. Відомо, що навіть дуже приємна інформація, повідомлена неприємним співрозмовником, втрачає половину своєї привабливості.

Потрібно відокремлювати наведені співрозмовником факти від його оцінок, а оцінки – від емоцій. При неефективній дискусії часто все обмежується констатацією протилежних позицій та конфронтацією учасників, а проблема, що обговорюється, так і залишається невирішеною.

Один із найбільш дієвих способів зробити дискусію повністю неефективною – звести її до переліку прикладів «із життя» з цієї проблеми. У кожного учасника дискусії напевно виявиться наготові кілька подібних

прикладів, ці приклади будуть наведені, а проблемне питання так і залишиться невирішеним.

Один із поширених недобросовісних полемічних прийомів – приписати опоненту певну безглузду думку, яку він насправді не висловлював, щоб потім легко її спростувати. Наприклад, це робиться за допомогою висловлювань: «Ви, напевно, хочете сказати, що...», «Вас послухати, так виходить, що...». Звичайно, кожен учасник має володіти культурою та мистецтвом дискутування, але підтримка конструктивного спрямування дискусії і в цьому випадку покладається на організатора.

Під час підбиття підсумків потрібно чітко сформулювати висновки, окреслити внесок кожного учасника дискусії у загальний результат, похвалити, подякувати учасникам.

5. Телефонна розмова

Існують правила, яких необхідно дотримуватися, щоб телефонні розмови забезпечували ефективну ділову взаємодію та відповідали нормам службового етикету.

- ❖ Потрібно поінформувати всіх, з ким доводиться говорити по телефону (підлеглих, колег, клієнтів, друзів, родичів) про те, коли телефонувати вам не варто, і коли, навпаки, це робити найкраще.

- ❖ Потрібно визначити час, коли телефонувати у справах самому.

- ❖ Потрібно з'ясувати у своїх партнерів, коли їм зручніше вести телефонні розмови.

- ❖ Якщо бажано, щоб людина зателефонувала ще раз, варто уникати фраз наприкінці розмови на зразок: «Зателефонуйте мені якимось!».

- ❖ Якщо люди розраховують отримати від вас дзвінок, не треба змушувати їх чекати. Потрібно зателефонувати у встановлений час.

- ❖ У керівника всі вхідні телефонні дзвінки повинні здійснюватися через секретаря або автовідповідач. Хоча багато людей мають емоційне упередження проти автовідповідача, але його перевага перед повністю відключеним телефоном полягає в тому, що після завершення всіх справ можна прослухати повідомлення абонентів і зателефонувати їм за необхідності.

- ❖ Якщо ви не маєте змоги відразу відповісти на дзвінок, про це потрібно сказати ввічливо: «Вибачте, я передзвоню вам пізніше» або «Будь-ласка, передзвоніть мені в такий-то час».

- ❖ Не використовуйте телефон у робочі пікові години. Найбільш сприятливий для дзвінків час – з 8.00 до 9.30, з 13.30 до 14.00, після 16.30.

- ❖ Перед тим як зателефонувати будь-кому у справі, необхідно покласти перед собою папір (блокнот) та олівець (ручку), календар (щоденник), потрібні для роботи матеріали.

- ❖ Представляючись, своє ім'я потрібно вимовляти чітко й розбірливо.

- ❖ Потрібно висловлюватися лаконічно. Початок розмови визначає її перебіг та завершення. «Добрий день, пане Х., як ваші справи?», – це

запрошення до довгої розмови про сім'ю, відпустку, хобі та поточні події, аж до погоди. «Доброго дня, пане Х.! Мені потрібно отримати деякі відомості, приділіть мені хвилинку вашого часу», – подібні фрази забезпечать ввічливість і водночас гарантують коротку й ефективну телефонну розмову.

- ❖ Щоб співрозмовник швидше впізнав вас, доцільно коротко нагадати про колишні спільні справи. Незнайомцеві потрібно коротко представитися. Спочатку потрібно коротко окреслити суть справи і лише потім пояснити причини та подробиці.

- ❖ Небажано переривати розмову, якщо по іншому апарату надходить більш важливий дзвінок. У разі потреби варто поцікавитися у співрозмовника, чи можна перерватися, і запевнити, що ви зв'яжетеся із ним через 10 хвилин.

- ❖ Потрібно уникати «паралельних розмов» з оточуючими людьми.

- ❖ Необхідно запитувати згоду абонента, щоб записати розмову на плівку або підключити паралельний апарат.

- ❖ Наприкінці тривалої розмови потрібно коротко підбити підсумки та перерахувати заходи, які треба вжити (хто саме, коли і що має зробити).

- ❖ За потреби слід запросити у співрозмовника або пообіцяти надати від себе коротке письмове підтвердження телефонних переговорів. Це копія записів розмови з підписом.

- ❖ Під час розмови краще злегка посміхатися. Співрозмовник цього не бачить, але відчуває.

- ❖ Під час телефонної розмови потрібно занотувати важливі подробиці, як імена, цифри та основну інформацію, з якою потім можуть ознайомитись і яку можуть зрозуміти ваші підлеглі чи колеги.

- ❖ Потрібно стежити, особливо при міжміських розмовах, за їх тривалістю, і завершувати діалог, щойно буде досягнуто його мети. Пам'ятайте, що телефонні розмови не є безкоштовними.

- ❖ Якщо той, хто зателефонував, не представився, його слід попросити про це.

12 помилок при телефонному спілкуванні (за О. В. Рубановою):

- ❖ Піднімати трубку відразу після першого дзвінка.

- ❖ Кричати в трубку, думаючи, що співрозмовник вас погано чує.

- ❖ Вигукувати традиційне «алло», що є беззмистовним.

- ❖ Поводитися грубо, якщо абонент потрапив не за адресою.

- ❖ Набирати номер, коли телефонували вам і зв'язок перервався.

- ❖ Довго мовчати, створюючи враження, що вас роз'єднали.

- ❖ Обговорювати питання, які не підлягають розголошенню.

- ❖ Розмовляти голосно й демонстративно, заважаючи іншим.

- ❖ Використовувати службовий телефон у робочий час для приватних розмов.

- ❖ Отримавши відповідь на свій телефонний виклик, запитувати «Хто біля телефону?».

- ❖ Не представившись, називати ім'я людини, якій адресований телефонний дзвінок.

? Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність поняття «ділова бесіда».
2. Перерахуйте основні функції ділової розмови.
3. Назвіть види та характерні особливості ділових розмов.
4. Охарактеризуйте правило Гомера.
5. Охарактеризуйте правило Сократа.
6. Охарактеризуйте правило Паскаля.
7. Назвіть 12 помилок, яких необхідно уникати при телефонних розмовах (за О. В. Рубановою).
8. Щоб телефонні розмови забезпечували ефективну ділову взаємодію та відповідали правилам службового етикету необхідно дотримуватися певних правил. Яких саме?
9. Розкрийте сутність понять «дискусія», «службова (ділова) нарада».

Тести

1. *Оптимальна кількість учасників ділової наради складає:*
 - а) 10-15 осіб;
 - б) 2-3 особи;
 - в) 7 осіб;
 - г) 20-25 осіб.
2. *На проблемній нараді першим має висловлювати свою думку з питання, що обговорюється?*
 - а) керівник;
 - б) заступник керівника, відповідальний за певний напрямок роботи;
 - в) старший за віком із присутніх;
 - г) молодший за віком та службовим становищем.
3. *«Правило Гомера» передбачає таку послідовність наведення аргументів:*
 - а) сильні – середньої сили переконання – один найсильніший;
 - б) один найсильніший – сильні – середньої сили переконання;
 - в) слабкі – сильні – один найсильніший;
 - г) середньої сили переконання – сильні – слабкі.
4. *«Правило Паскаля» під час проведення дискусії полягає в тому, щоб:*
 - а) уникати суперечок та розбіжностей, наскільки це можливо;
 - б) дати можливість опоненту почесно капітулювати та «зберегти обличчя»;
 - в) загнати опонента «в глухий кут», не йти йому на поступки навіть у дрібницях;
 - г) застосовувати стратегію поступки, якщо питання, що обговорюється, не таке вже й важливе.
5. *Відповідати на телефонний дзвінок в організаціях та установах прийнято, починаючи зі...*
 - а) слова «Алло»;

б) слова «Слухаю»;

в) слова «Так».

6. Найбільш ефективна переконлива комунікація:

а) відкрита (комунікатор відкрито оголошує себе прихильником тієї чи іншої точки зору);

б) відсторонена (комунікатор тримається нейтрально);

в) закрита (приховування своєї точки зору);

г) відсторонена або закрита, залежно від ситуації.

7. Прагнучи переконати співрозмовника, потрібно починати розмову з ним із...

а) нейтральних моментів, які не стосуються справи;

б) тих моментів, щодо яких ви з ним згодні;

в) протиріч, причин незгоди з опонентом;

г) обговорення особистості опонента.

8. Переговори, на відміну ділової розмови...

а) спрямовані на пошук спільного, взаємоприйняттого рішення;

б) сприяють підвищенню ділової активності;

в) ведуться між представниками різних організацій;

г) ведуться головним чином між представниками однієї організації.

9. Якщо під час телефонної розмови сталося роз'єднання з технічних причин, то:

а) обидва співрозмовники повинні спробувати зателефонувати один одному;

б) повторно з'єднується той, хто телефонував спочатку;

в) повторно телефонує той, хто відповідав на телефонний дзвінок;

г) не треба намагатися відновити розмову.

10. Оптимальний час ділової розмови телефоном становить:

а) не більше 1 хв;

б) 4-5 хв;

в) 10-15 хв;

г) до 30 хв.