

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОВЕДЕННЯ НАРАД, ЗБОРІВ, ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ



- 9.1. Технологія підготовки проведення нарад і зборів.
- 9.2. Класифікація ділових нарад та методика їх раціонального проведення.
- 9.3. Підготовка і проведення ділових бесід та переговорів.
- 9.4. Керування потоком відвідувачів, техніка їх прийому.
- 9.5. Основи взаємодії керівника й секретаря-референта.
- 9.6. Перешкоди у спілкуванні. Рівні ділового спілкування.
- 9.7. Правила конструктивної критики під час мовного спілкування.
- 9.8. Етика службового спілкування.

Базові поняття: нарада, засідання, збори; позитивні та негативні сторони ділових нарад; продуктивність наради; кошторис наради; класифікація видів ділових нарад; технологія проведення ділової наради; інструктивна та оперативна наради; методика раціональної підготовки нарад; принципи проведення оперативних нарад; метод «мозкової атаки»; метод «нарада без наради»; метод «телеконференції»; типи учасників нарад; переговори; модель проведення ділових переговорів; умови ефективних переговорів; передумови успішного проведення ділової зустрічі; керування потоком відвідувачів; техніка їх прийому; засоби попередження приймання незаявлених відвідувачів, принципи взаємодії керівника з підлеглими в процесі ділової бесіди; активні, пасивні та резистентні типи підлеглих; раціоналізація ведення телефонних розмов; взаємодія керівника і секретаря-референта; типи секретарської діяльності, завдання та функції секретаря; особливості праці в торгівлі; спілкування; психологічні типи; переговори; вирішення конфлікту при переговорах; умови для проведення переговорів; етапи проходження переговорів

9.1. Технологія підготовки проведення нарад і зборів

Праця менеджера пов'язана з проведенням нарад, переговорами і презентаціями. Вони є оперативними інструментами в його звичайній діяльності.

Нарада — форма управлінської діяльності, змістом якої є спільна робота певної кількості учасників управлінського процесу.

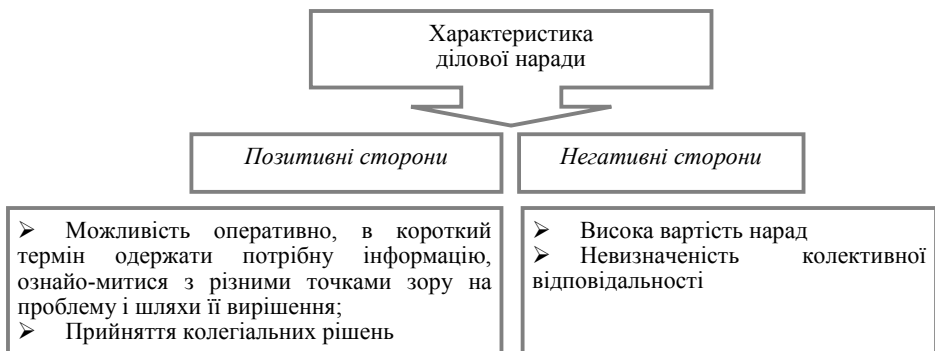


Рис. 9.1. Характеристика ділових нарад

Засідання — форма організаційної роботи постійно діючого органу (комітету, колегії, ради, комісії, групи).

Збори — присутність у певному місці людей, об'єднаних конкретною метою (збори працівників підприємства, підрозділу, членів товариства тощо).

Ефективні менеджери знають, чого їм слід очікувати від наради, доповіді або презентації, а також, яку мету мають переслідувати такі заходи. Вони запитують себе: «Чому ми організуємо цю нараду?», «Чи хочемо ми опрацювати якийсь рішення, зробити повідомлення або ж з'ясувати напрям нашої діяльності?» Вони звичайно наполягають на тому, щоб зміст таких нарад, переговорів, доповідей або презентацій ретельно обмірковувався й заздалегідь доводився до відома учасників. Вони наполягають на тому, щоб кожна нарада давали конкретну користь й просувала вирішення поставлених завдань.

Керівник, що налаштований на підвищення ефективності, завжди заздалегідь обговорює завдання тієї чи іншої наради. Він робить все можливе, щоб спілкування відповідало поставленим вимогам. Він не допустить перетворення наради в обмін «чудовими ідеями». Одночасно намагатиметься зробити так, щоб вона не перетворилося у викладення точки зору одного учасника, а стимулювала б розумовий процес всіх присутніх. Наприкінці наради досвідчений керівник повертається до порядку денного й порівнює, чи відповідають рішення наради поставленим цілям.

Існують й інші методи підвищення продуктивності нарад. Варто пам'ятати про правило, яким часто нехтують і можна одночасно проводити нараду й слухати те, про що говорять, або самому брати участь і виступати. Але поєднувати це не можливо. Разом з тим, концентрація уваги на конкретні цілі залишається ключовим правилом.

Сконцентрованість на досягненні мети нейтралізує одну з основних проблем, що стоять перед менеджером, а саме: плутанину і непорядкованість подій, що відволікають від змісту того, що відбувається. Спрямованість на результат дає організуючий принцип. Він надає подіям більш осмисленого характеру.

Ця цілеспрямованість перетворює одну із слабких ланок, властивих функціям менеджера, — його залежність від інших людей, організації, в якій він працює, у джерело росту. Цілеспрямована робота сприяє духу колективізму.

Нарешті така позиція менеджера не дозволяє замикатися в рамках власної фірми, змушує спрямовувати свої зусилля на досягнення результатів, що стосуються даної організації в цілому, допомагає налагоджувати контакти із зовнішніми контрагентами — будь-то ринки, клієнти, постачальники тощо.

Орієнтованість на позитивні результати, на досягнення — це шлях до ефективності.

Службові наради — відповідальний вид роботи менеджера і важливий фактор організації діяльності всього апарату управління.

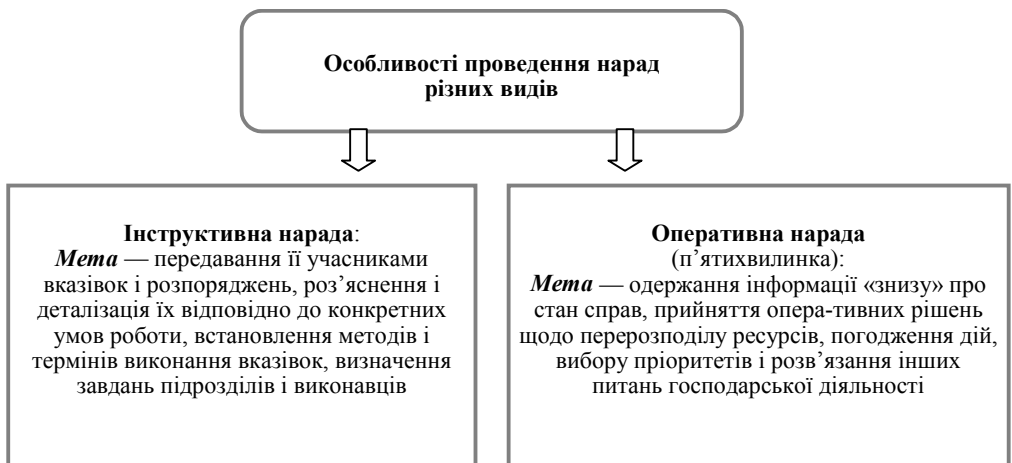


Рис. 9.2. Особливості проведення нарад різних видів

Така робота необхідна для прискорення процесу прийняття рішень і підвищення їх обґрунтування. Народи є також ефективною формою обміну інформацією й досвідом роботи. За допомогою нарад спрощується й прискорюється процес доведення конкретних завдань до безпосередніх виконавців, організація контролю тощо. Але якщо менеджер виносить на нараду такі питання, які міг би вирішити самостійно, то вона перетворюється на марну втрату часу.

Слід враховувати й виховне значення нарад. Емоційний вплив менеджера на колектив під час наради, вплив колективу на окремих працівників сприяє зростанню ініціативи і ентузіазму.

Все це справедливо лише тоді, коли нарада є дійсно необхідною і належним чином підготовленою, а питання, що розглядаються, безпосередньо стосуються працівників, залучених до участі в ній.

Якщо необхідність наради є очевидною, то її ефективність залежить від якості підготовки і проведення. Наприклад, готуючись до наради, присвяченої прийняттю рішення, менеджер має здійснити такі заходи:

- заздалегідь вирішити і чітко сформулювати порядок денний, аби на обговоренні винести одне—два (не більше) питань, які менеджер дійсно не може вирішити самостійно або вирішення яких на основі консультацій і особистих контактів менеджера з відповідними спеціалістами є малоефективним;
- обмежити коло учасників наради працівниками, яких безпосередньо стосуються обговорювані питання; своєчасно ознайомити всіх з порядком денним, часом і місцем проведення наради і з матеріалами, які стосуються обговорюваних питань (тези доповіді або основного повідомлення, довідки та інший фактичний матеріал, запропоновані проекти рішень тощо);
- попередньо повідомити всіх учасників наради, аби вони були готові висловити свою думку чи відповісти на ті чи інші запитання;
- потурбуватися про те, щоб на нараді були присутні стенографістка або секретар;
- забезпечити підготовку приміщення та організаційної техніки (столи, мікрофони тощо).

Таблиця 9.1

**ПЛАН ПРОВЕДЕННЯ НАРАД
ТА ЗАСІДАНЬ НА _____ (ПЕРІОД) У _____**

№	Дата проведення	Тема та порядок денний	Місце проведення	Час початку	Час закінчення	Склад учасників	Відповідальний за підготовку	Доповідачі	Примітки
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

9.2. Класифікація ділових нарад та методика їх раціонального проведення

Всі службові наради за своїм призначенням і характером можна поділити на такі види: пов'язані з опрацюванням рішень, організацією реалізації прийнятих рішень, підсумками будь-якого рішення для оцінки його результатів, вирішенням поточних виробничих завдань тощо. Службові наради — це також одна з форм участі широких кіл рядових працівників в управлінні.

У цьому розумінні вони мають важливе значення в справі демократизації управління. Класифікація ділових нарад подана на рис. 9.3.

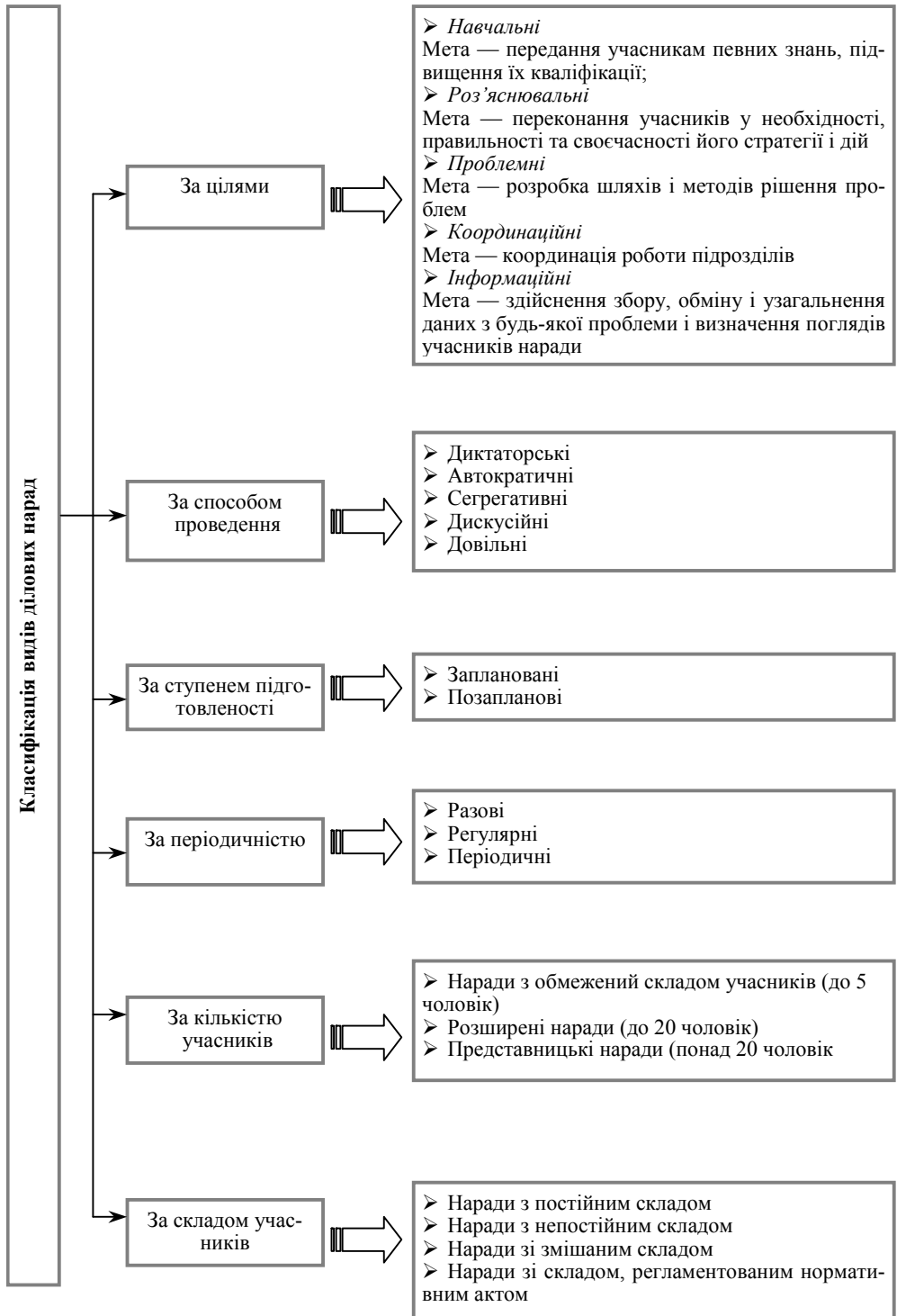


Рис. 9.3. Класифікація видів ділових нарад

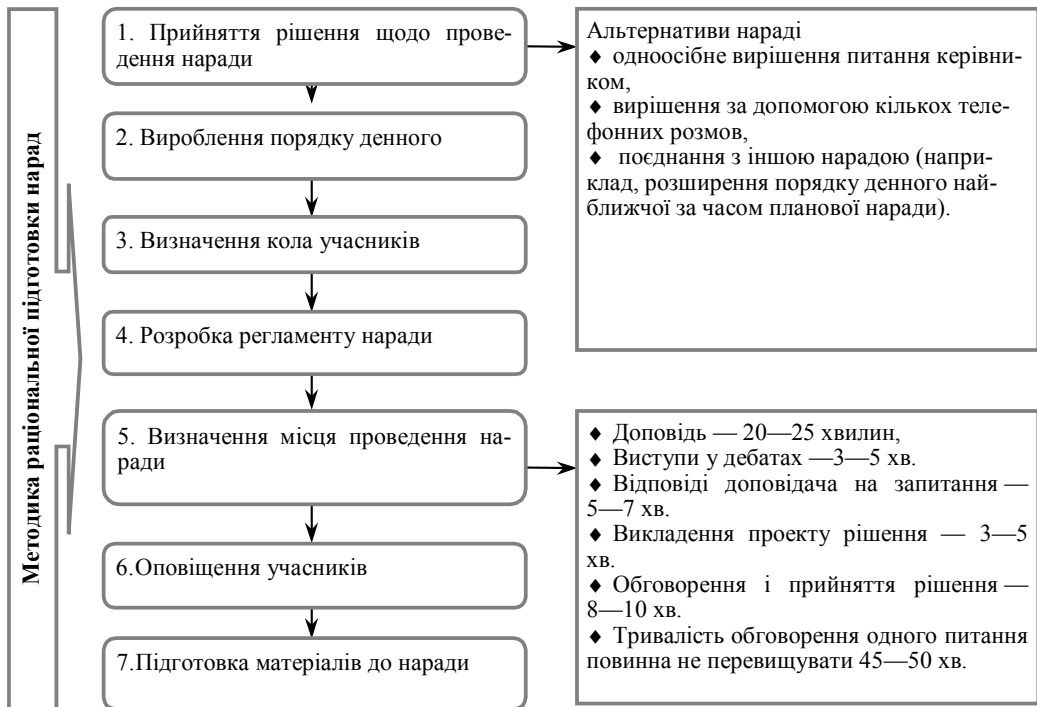


Рис. 9.4. Методика раціональної підготовки наради

Розглянемо технологічну схему підготовки і проведення наради (рис. 9.5):

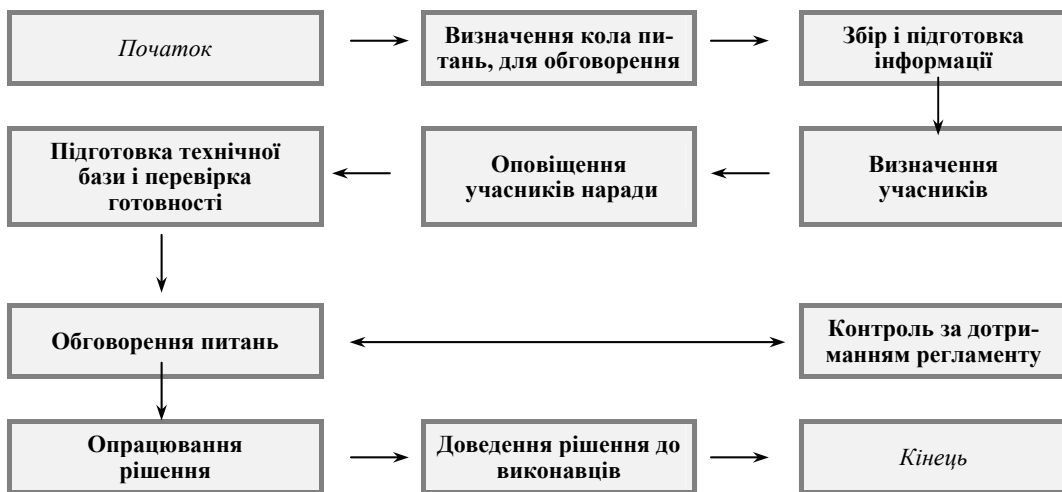


Рис. 9.5. Технологічна схема підготовки і проведення наради

Отже, починати нараду слід у призначений час, навіть якщо є відсутні. У разі якщо відсутні працівники, без яких нараду проводити недоцільно, краще її перенести на інший час. При цьому слід обов'язково з'ясувати причини запізнення або відсутності, до винавців за зрив наради вжити відповідних заходів і повідомити про це на початку наступної наради.

Менеджер починає нараду коротким вступним словом, в якому формулює основну мету, пропонує регламент виступів, визначає загальну тривалість наради і надає слово промовцям. Він слідкує за дотриманням регламенту роботи і певним чином спрямовує питання, ставлячи з цією метою необхідні запитання всім учасникам наради або пропонує конкретно висловитися тим, чия думка є важливою для прийняття рішення.

Якщо на нараді присутні працівники різного рівня, то для обговорення спірних питань доцільно спочатку надати слово підлеглим, а потім їх безпосереднім керівникам, аби думка останніх не впливала на думку підлеглих. На закінчення наради менеджеру необхідно обов'язково підбити підсумки і конкретизувати результати. Це може бути або остаточне рішення з обговорюваного питання, в якому слід точно і недвозначно зазначити, що і як робити і в якій термін, або доручити конкретній групі спеціалістів підготувати таке рішення або напрям чи програму подальшої роботи з додаткового вивчення й наступного вирішення обговорюваних проблем тощо. У протилежному випадку в підлеглих може скластися враження про недоцільність наради.

Після закінчення наради треба мати її стенограму або протокол, особливо якщо рішення не сформульоване остаточно і передбачається подальше його опрацювання.

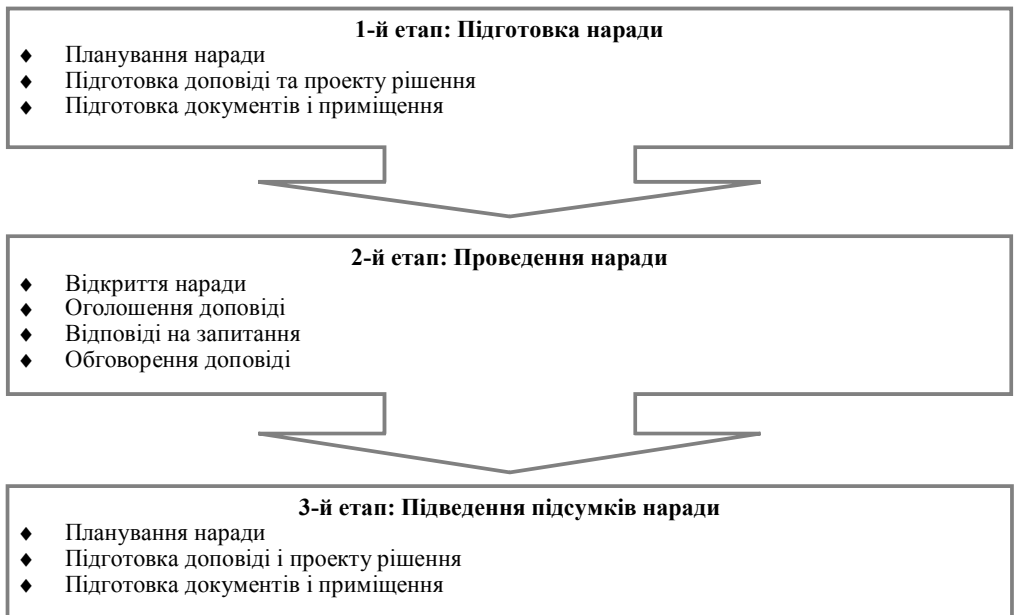


Рис. 9.6. Етапи проведення ділової наради

Слід мати на увазі й те, що робота менеджера має свою специфіку. Так, на нарадах з реалізації якого-небудь раніше прийнятого рішення менеджер може обмежитися виступом і відповідями учасників на запитання. Сучасний зв'язок і розмножувальна техніка сприяють суттєвому підвищенню ефективності нарад. Так, можна організувати колективне обговорення, використовуючи для цього радіо, телебачення, селекторний зв'язок (відео-конференції) тощо. У деяких випадках можна обмежитися коротким обговоренням проекту рішення, якщо всі доповіді й повідомлення були розмножені і роздані заздалегідь.

Якщо ж менеджер проводить ділову нараду з метою колективного обговорення, прийняття правильного рішення й прискорення його реалізації, то можна забезпечити його ефективність та дієвість шляхом:

- чіткої підготовки і правильної організації роботи;
- визначення конкретного кола розв'язуваних питань;
- запрошення мінімальної кількості дійсно необхідних працівників;
- встановлення чіткого регламенту і дієвих заходів його дотримання.

Рекомендації менеджера щодо раціоналізації витрат часу на проведення ділової наради:

- майте попередню думку з обговорюваного питання;
- починайте нараду в чітко призначений час, навіть якщо не всі з'явилися.
- якщо відсутні працівники, відповідальні за питання, що розглядаються, з'ясуйте причину відсутності і перенесіть нараду. Проведіть з ними відповідну бесіду. Якщо треба, накладіть стягнення;
- упевнено керуйте ходом наради;
- по-діловому, конкретно сформулюйте мету, запропонуйте регламент, визначте загальну тривалість наради;
- домагайтеся в ході обговорення діловитості, спрямовуйте суперечки в потрібне русло, стежте за регламентом;
- питання ставте перед усіма або конкретно запропонуйте висловитися працівнику, думка якого є важливою. Виступаючи, будьте зосереджені, враховуйте склад, рівень та інтереси присутніх, володійте собою;
- завершуючи нараду, підведіть підсумки. Доручіть підготовку рішення чи сформулюйте програму подальшої роботи над проблемою;
- 10. забезпечте наявність стенограми чи протоколу магнітофонного запису. Робіть так, щоб у підлеглих залишилося враження дієвості та необхідності наради.

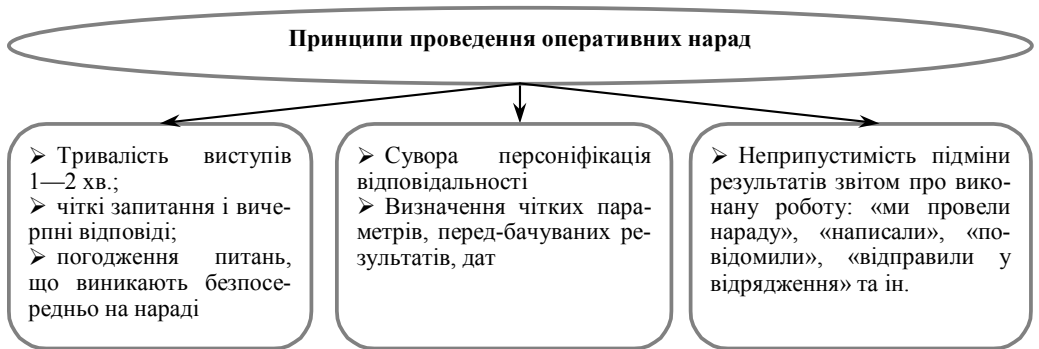


Рис. 9.7

Таблиця 9.2

ХАРАКТЕРНІ ТИПИ УЧАСНИКІВ НАРАД

Тип	Способи впливу на їх поведінку
«сперечальник»	— ведучий повинен зберігати спокій і діловитість. Краще, якщо твердження сперечальника спростовують учасники;
«позитивіст»	— такому працівникові слід доручити висновки наради, свідомо залучаючи його до дискусії;
«всезнайка»	— висміювати його не слід. Краще закликати учасників наради зайняти певну позицію щодо його промови;
«балакучий»	— такого учасника треба тактовно переривати, нагадуючи про регламент;
«сором'язливий»	— постановкою нескладних запитань слід зміцнити його впевненість у собі;
«негативіст»	— визнати, оцінити його знання та досвід;
«байдужий»	— запитати його про роботу, навести приклад з його сфери інтересів;
«значний керівник»	— уникати прямої критики, використовуючи техніку «так, але...»
«той, що багато розпитує»	— краще не відповідати на його запитання, адресуючи їх учасникам наради

Продуктивність наради = інформація «на виході» наради/інформація на її «вході».

Кошторис наради = витрати на підготовку + заробіток учасників + витрати на відрядження + накладні витрати + витрачений час.

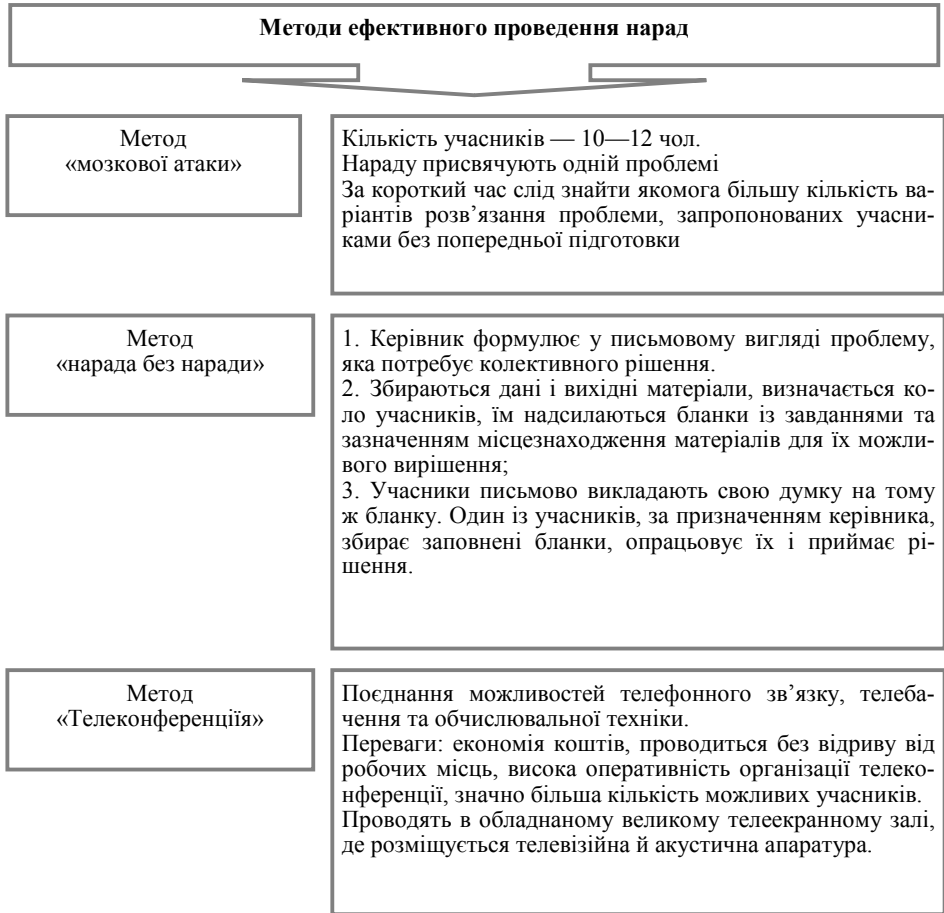


Рис. 9.8

Технологія ефективного проведення зборів

Збори — це, по суті *різнопланові бесіди*. Дуже легко проводити збори у формі бесіди, якщо розглядати всю аудиторію як одну особа й звертатися до неї як до складної людини. Правда, підготовка є більш кропіткою, а визначити досягнуті результати складніше, але правила поведінки як на зборах, так і в приватній бесіді залишаються однаковими.

Проаналізуємо наведені нижче **дев'ять правил проведення зборів** одне за одним і в подальшому будемо пристосовувати їх до наших специфічних умов.

1. Поставте перед собою чіткі й важливі завдання. Якщо Ви збираєтеся просто повідомити щось, що не потребує жодних пояснень, то це легко зробити за допомогою записки або повідомлення на дошці оголошень. Перш ніж збирати людей, переконайтеся, що збори необхідні.

П'ять причин для скликання зборів:

1. Зробити повідомлення, що потребує пояснення, причому воно дасть поштовх до постановки важливих запитань, відповідь на які слід дати відразу;

2. Домогтися погодженого рішення або ж одержати більшість голосів по якій-небудь важливій пропозиції;

3. Проінструктувати групу людей з питань процедури якоїсь роботи;

4. Забезпечити підтримку якого-небудь важливого заходу;

5. Викрити й відкинути будь-яку неправдиву чутку, що несприятливо відбивається на роботі підприємства.

2. Передбачте все, що необхідно для вирішення Ваших завдань. Подумайте, що треба зробити, щоб Ваша промова, яку Ви збираєтеся виголосити, досягла мети бо за нею йтимуть запитання і відповіді. Якщо Вам потрібна допомога або наочні приладдя, який-небудь інший матеріал, то передбачте це заздалегідь і приготуйте.

3. Виділіть час, необхідний для здійснення Ваших завдань, але ніколи не плануйте довготривалих зборів, якщо це не конче необхідно. Краще провести троє коротких зборів, ніж одні тривалі, якщо тільки Ви не маєте виняткового дару оратора, а у присутніх є достатньо вільного часу.

4. Час і місце проведення зборів варто обирати з урахуванням їх впливу на результати. Це винятково важливе правило для успішного проведення зборів. Вибирайте приміщення з гарною акустикою, де люди зможуть вільно розміститися де не буде жодних перешкод. Призначайте час, який би влаштовував більшість зацікавлених в обговоренні даного питання осіб. Завчасно повідомляйте про час проведення зборів, щоб люди заздалегідь могли спланувати свій час.

5. Перш ніж відкрити збори, потрібно створити атмосферу взаємної довіри. Якщо Ваше завдання важливе й у Вас репутація гарного керівника, то Вам нема чого турбуватися. Якщо ж з деяких міркувань Вам необхідно домогтися більшої довіри аудиторії, то було б непогано запросити свого керівника або якого-небудь стороннього фахівця і, можливо, попросити його відкрити збори з відповідними коментарями.

6. Від початку й до кінця зборів дотримуйтеся основного напрямку, що веде до наміченої цілі. У цьому випадку слід дотримуватися правила: «З початку й до кінця викладайте ідею, користуючись яскравими й енергійними висловлюваннями, щоб тримати в напруженні увагу й увагу Ваших слухачів». Завжди намагайтеся говорити простою й зрозумілою мовою.

7. Будьте на висоті становища. З самого початку задайте зборам тон, що дозволить присутнім правильно сприйняти те, що Ви збираєтеся їм повідомити. У Вашій промові має бути трохи доречного гумору. Нехай аудиторія сприймає те, що Ви їй пропонуєте, як щось приємне. І навпаки, не намагайтеся жартувати з приводу речей, які сприймаються слухачами серйозно. Пам'ятайте, що б людина не робила — це результат того, в чому вона себе вже переконала. Ви тільки підготовляєте її до цього переконання.

8. Записуйте необхідну Вам інформацію, повідомлення під час зборів. Під час нарад, засідань комісій та інших зборів типу «круглого стола» Ви можете робити замітки й ефективно їх використовувати. Однак, якщо Вам доводиться проводити збори більшого масштабу, то краще відзначати все важливе в пам'яті, а потім з першою ж нагодою перенести на папір. Відразу ж після зборів використайте список контрольних питань. Це необхідно для того, щоб дати об'єктивну оцінку своїй поведінці й знайти засоби для її вдосконалювання в майбутньому.

9. Закривайте збори після виконання наміченого завдання. Оскільки в переважній більшості випадків Ви не можете напевно сказати, чи прийняла аудиторія Вашу позицію (пропозицію), то краще ще раз підкреслити позитивну сторону своєї пропозиції. Зверніться до своїх слухачів з прямим закликом до співробітництва й знову повторіть, які вигоди це дає. Але ніколи не вдавайтеся до прогноз типу: «Ну, а тепер марш на роботу, інакше!»

Знання й практичне застосування кращих технічних прийомів проведення бесід і зборів допомагають організувати дружній колектив і його злагоджену роботу.

Отже, більша частина робочого часу менеджера йде на проведення нарад. Для підвищення їх ефективності доцільно дотримуватися певних правил.

Рекомендації з проведення ефективних нарад

1. Складіть конкретний порядок денний нарад і швидко перегляньте його перед проведенням.

2. Забезпечте вільний обмін інформацією між членами групи.

3. Повністю використайте членів групи й заохочуйте їх до участі.
 4. Створіть атмосферу довіри, щоб члени групи не соромилися відкрито й тактовно коментувати точки зору й ідеї, які вони не поділяють.
 5. Розглядайте конфлікт як позитивний фактор і намагайтеся ефективно управляти ним.
 6. Закінчуючи нараду, коротко підсумуйте проведене обговорення й визначте майбутні заходи, які планується здійснити на виконання прийнятих рішень.
- Наради будуть ефективними, якщо присутні не будуть бездумно одноставні у прийнятті рішень.

Щоб зменшити вірогідність одноставності, голова повинен виконати наступне:

1. Завірити членів групи, що вони можуть вільно повідомляти будь-яку інформацію, виражати будь-які думки або сумніви.
2. Призначити одного члена групи на роль «адвоката диявола» — людину, що захищає неправу справу.
3. Зумійте вислухати різні точки зору й критику так само спокійно, як і конструктивні коментарі.
4. Спочатку зберіть всі пропозиції, а потім обговорюйте плюси й мінуси кожної з них.
5. Якщо на зборач присутні підлеглі, вислухайте спочатку їхні думки.

9.3. Підготовка і проведення ділових бесід та переговорів

Переговори — взаємозв'язок між людьми, призначений для досягнення угоди, якщо інтереси обох сторін співпадають або суперечать один одному



Рис. 9.9

Складно відразу запам'ятати всі рекомендації, а тим більше застосувати їх на практиці. Багато з перерахованих нами нижче принципів можуть збудити у читачів творче мислення й показати всю проблематику ведення ділових бесід. Цілком природно, що згодом окремі з них можуть набути іншого значення і залишаються лише декілька дійсно цінних практичних правил ведення ділових бесід.



Рис. 9.10

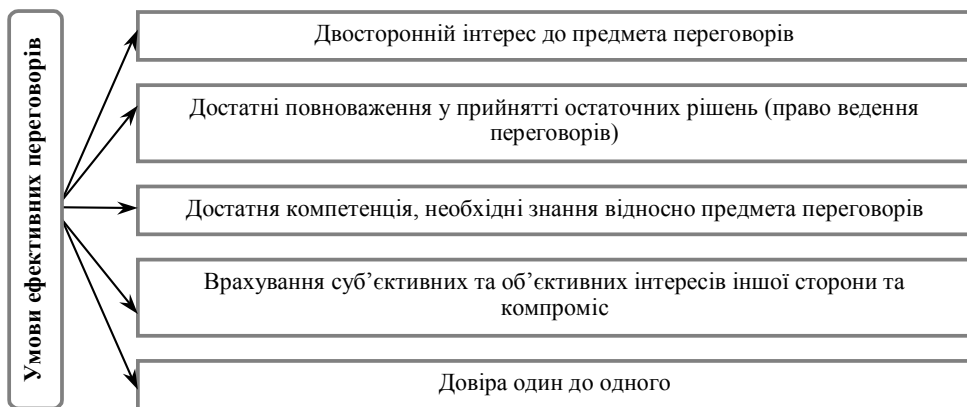


Рис. 9.11

Принципи проведення ділових бесід

Останніми роками не було відкрито жодного нового фундаментального принципу ведення ділової бесіди. Хоча істотний прогрес у розробці техніки й тактики проведення, а також систематизації та організації накопиченого досвіду й знань у цій області досить поміт-

ний, особливо на основі поєднання з висновками риторики, психології й соціології. Тому слід засвоїти кілька основних принципів ведення бесіди й відшліфувати їх у повсякденній практиці до досконалості. Проте слід мати на увазі, що неможливо освоїти всі принципи відразу, без теоретичної бази й тривалих тренувань. Тільки шляхом кропіткої праці й вправ ми можемо й повинні розвивати здатність застосовувати одночасно кілька зазначених тут принципів.

Існують основні технічні прийоми проведення ділових бесід і переговорів, які можна й варто застосовувати в будь-якій ситуації. Вони допомагають організувати колектив і налагодити успішну роботу.

П'ять універсальних принципів ведення ділових бесід

Перший принцип — *привернути увагу співрозмовника* (початок бесіди).

Якщо ми не спроможні привернути увагу співрозмовника, якщо він нас не слухає, навіть звагалі щось говорити? Якщо співрозмовник виявить бажання спілкуватися значить, він впевнений, що наш виступ буде для нього корисний, тобто він буде нас із задоволенням слухати.

Другий принцип (передача інформації) — *будити в нашому співрозмовнику зацікавленість*.

На основі викликаного інтересу варто переконати співрозмовника в тім, що він зробить розумно, погодившись з нашими ідеями й пропозиціями, тому що їх реалізація дасть йому і його підприємству певну користь.

Третій принцип — *детальне обґрунтування* (аргументація).

Співрозмовник може цікавитися нашими ідеями й пропозиціями, він може зрозуміти їх доцільність, але все ще поводитьсь обережно і не бачить можливостей застосування на своєму підприємстві. Викликавши інтерес і переконавши співрозмовника, ми повинні з'ясувати й розмежувати його бажання. Треба переконати його в тому, що він вчинить розумно, погодившись з цими ідеями й пропозиціями (аргументацією).

Четвертий принцип — *виявити інтереси й усунути сумніви співрозмовника* (нейтралізація, спростування зауважень).

П'ятий принцип — *перетворення інтересів співрозмовника в остаточне рішення* (прийняття рішень).

Поряд з цими п'ятьма принципами (п'ятьма фазами бесіди) слід запам'ятати і дотримуватися **дев'яти рекомендацій**.

Практичні рекомендації з проведення бесіди:

1. Уважно вислухайте співрозмовника до кінця.
2. Ніколи не забувайте про можливі упередження співрозмовника.
3. Уникайте непорозумінь і неправильних тлумачень.
4. Поважайте співрозмовника.
5. Завжди будьте ввічливі, дружньо налаштовані, дипломатичні й тактовні.
6. Якщо це необхідно і важливо, будьте непохитні, але зберігайте холоднокрівність, коли «температура» бесіди піднімається.
7. Будь-якими можливими способами намагайтеся полегшити співрозмовнику сприйняття ваших тез і пропозицій, враховуючи внутрішню боротьбу між його бажаннями й реальними можливостями, щоб він міг «зберегти своє обличчя».
8. Продумайте тактичні прийоми ведення бесіди.
9. Спробуйте під час бесіди досягти своєї мети або щонайменше знайдіть прийнятний компроміс.

Універсальний характер наведених вище **дев'яти рекомендацій** ґрунтується на тому простому факті, що в будь-якій бесіді ми повинні мистецьки пристосуватися до свого співрозмовника, причому незалежно від того, про які — ділові чи особисті — відносини йдеться. Розглянемо їх детальніше.

1. Уважно вислухайте співрозмовника до кінця. Це не тільки знак поваги до нього, але й професійна необхідність.

2. Ніколи не забувайте про можливість упереджень у Вашого співрозмовника. Багато людей перебувають під впливом різних забобонів. Згадаємо свій власний досвід: часто

наша думка складається ще до того, як ми ретельно зважимо всі факти. І для Вас, і для Вашого співрозмовника буде краще, якщо — усвідомлюватимете це.

3. Уникайте непорозумінь і неправильних тлумачень. Ваш виклад має бути чітким, наочним, систематизованим, стислим і зрозумілим. Багато ділових бесід виявлялися марними через заплутаний, несистематизований незрозумілий виклад. Тому щоб уникнути непорозумінь і помилкових тлумачень пояснюйте співрозмовникові значення термінів і виразів, а при будь-якій неясності в його промові відразу ж запитуйте, що він має на увазі.

4. Поважайте співрозмовника. Техніка ведення бесід — це мистецтво спілкування з людьми. Будьте уважні до співрозмовника, цінують його аргументи, навіть якщо вони слабкі. Ніщо так негативне не впливає на атмосферу ділової бесіди, як презирливий жест, який означає, що одна сторона відкидає аргументи іншої без найменших зусиль зрозуміти їх зміст.

Якщо ми маємо справу зі співрозмовником, посада якого нижча за нашу, було б просто нерозумно демонструвати свою особисту або професійну перевагу. У цьому випадку результатом буде лише антипатія й нетерпимість. Якщо особи керівного складу зневажливо ставляться до своїх співробітників, то підлеглі неминуче переносять своє негативне ставлення до керівництва і на сферу ділових відносин.

5. Завжди будьте ввічливі, дружньо налаштовані, дипломатичні й тактовні. Нагадаємо, що ввічливість запобігає внутрішньому опору співрозмовника. Звичайно, при цьому вона не повинна перерости в лестоцї чи підлабузництво. Тому треба бути ввічливим в міру. Дружня прихильність збільшує шанси на успішне завершення ділової бесіди. Варто також додати, що дипломатична поведінка передбачає припускає обережність, кмітливості і просту чемність.

6. Якщо це необхідно і важливо, будьте непохитні, але зберігайте холоднокровність, якщо «температура» бесіди піднімається. Не сприймайте як трагедію те, що співрозмовник дасть волю своєму гніву. Досвідчена і загартована у дискусіях людина збереже в цій ситуації спокій і не образиться.

7. Будь-яким способом намагайтеся полегшити співрозмовнику сприйняття Ваших тез і пропозицій, враховуючи внутрішню боротьбу між його бажаннями й реальними можливостями, щоб він міг «зберегти своє обличчя», як кажуть японці. Важливо не демонструвати враження, що співрозмовник здався або відступив від своїх позицій: він повинен мати можливість зберегти свою гідність. Оптимальним буде досягнутий за допомогою спільного обговорення проблеми (ситуації) успіх, якщо співрозмовник прийме пропозиції, тому що ми поступово переконували його. Це означає, що ми не нав'язуємо співрозмовникові готове рішення, а разом з ним пробиваємо шлях до певної мети. Крім того, ми повинні дати йому достатньо часу, щоб він сам переконався в правильності наших настанов.

8. Продумайте тактичні прийоми ведення бесіди. Звичайно, важко під час обговорення важливих питань пам'ятати тактичні прийоми, про які говорилося вище, але треба намагатися дотримуватися хоча б деяких з них (залежно від того, з ким і про що Ви говорите). І поступово Ви накопичите досвід ведення ділових бесід і з керівниками, і з підлеглими, і з клієнтами (контрагентами).

9. Спробуйте під час бесіди досягти своєї мети або щонайменше знайдіть прийнятний компроміс. Не завжди в діловій бесіді вдається домогтися всього, що було заплановано. Часто доводиться задовольнятися згодою лише з деяких важливих пунктів, тобто досягти часткового компромісу. Це схоже на те, як двоє про щось сперечаються, висловлюючи діаметрально протилежні точки зору, а істина знаходиться десь посередині. У багатьох випадках розмова розцінюється як поступка в одному питанні, аби співрозмовник поступився в іншому. При цьому важливо бути «великодушним у дрібницях», проте ця «компенсаційна техніка» вимагає майстерності й досвіду.

Стратегія і тактика ведення переговорів

Переговори є широким аспектом спілкування, що охоплює багато сфер діяльності індивіда. Як метод вирішення конфліктів — це набір тактичних прийомів, спрямованих на пошук взаємно прийнятих рішень для конфліктуючих сторін.

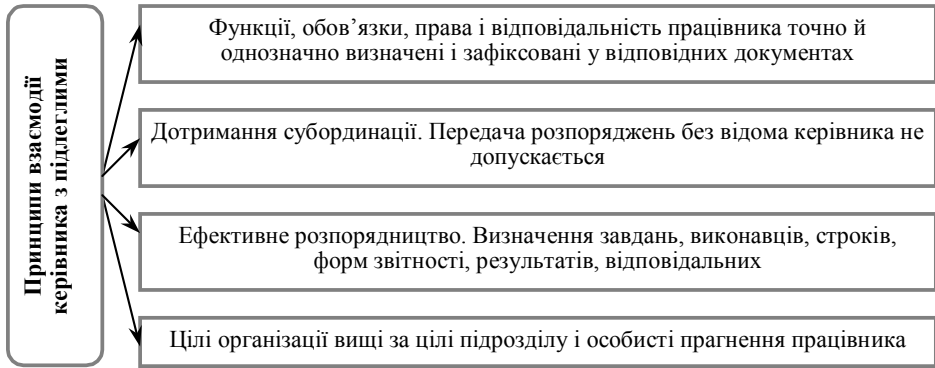


Рис. 9.12

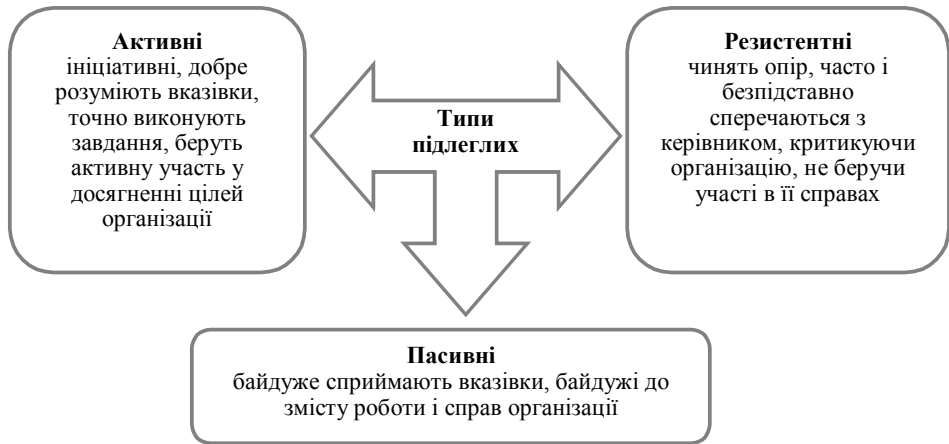


Рис. 9.13. Типи підлеглих за характером сприйняття вказівок

Умови, що уможливають ведення переговорів:

- існування взаємозалежності сторін, що беруть участь у конфлікті;
 - відсутність значного розходження у можливостях суб'єктів конфлікту;
 - відповідність стадії розвитку конфлікту можливостям переговорів;
 - участь у переговорах сторін, які реально можуть приймати рішення в даній ситуації.
- Кожний конфлікт у своєму розвитку проходить декілька етапів.

Таблиця 9.3

МОЖЛИВОСТІ ПЕРЕГОВОРІВ ЗАЛЕЖНО ВІД ЕТАПУ РОЗВИТКУ КОНФЛІКТУ

Етапи розвитку конфлікту	Можливості переговорів
Напруженість, незгода	Переговори проводити зарано, ще не всі складові конфлікту визначилися
Суперництво, ворожість	Переговори раціональні
Агресивність	Переговори за участю третьої сторони
Насильство, воєнні дії	Переговори неможливі, доцільними є відповідні агресивні дії

На деяких з цих етапів переговори є неможливими, тому що ще рано, а на інших вже буде пізно їх починати, і тоді залишається вдатися до відповідних агресивних дій.

Вважається, що переговори доцільно вести тільки з тими особами, які володіють ситуацією, яка склалася, і можуть вплинути на результат події.

Групи, інтереси яких зачіпаються у конфлікті:

первинні групи — порушені їхні інтереси; вони самі беруть участь у конфлікті, але не завжди від них залежить успішне ведення переговорів;

вторинні групи — порушені їхні інтереси, але вони відкрито не проявляють свою зацікавленість; їхні дії приховані до певного часу;

можуть існувати *треті особи*, також зацікавлені у конфлікті, але ще більш приховані за зовнішнім проявом одного конфлікту

Стадії проведення переговорів:

1. Підготовка до переговорів (до відкриття переговорів);
2. Попередній вибір позиції (первинні заяви учасників про їхні позиції в даних переговорах);

3. Пошук взаємоприйнятною рішення (психологічна боротьба, встановлення реальної позиції опонентів);

4. Завершення (вихід з кризи або переговорного тупика).

Розглянемо ці стадії детальніше.

Перша стадія. Підготовка до переговорів. Перед початком будь-яких переговорів важливо добре до них підготуватися — *провести діагностику* стану справ, визначити сильні й слабкі сторони учасників конфлікту, з'ясувати, хто буде вести переговори й інтереси якої із груп вони представляють.

Крім збору інформації, на цій стадії необхідно чітко сформулювати свої цілі в переговорах.

Процедурні запитання, які проробляються на цій стадії:

1. Де краще проводити переговори?
2. Яка атмосфера очікується на переговорах?
3. Чи важливі в майбутньому добрі відносини з опонентом?

Питання для визначення мети участі в переговорах:

- у чому полягає основна мета проведення переговорів?
- які є альтернативи? Реально переговори проводяться для досягнення результатів, які були б найбільш бажаними й допустимими;
- якщо угода не буде досягнута, як це відіб'ється на інтересах обох сторін?
- у чому полягає взаємозалежність опонентів і як це виражається зовні?

Досвідчені фахівці вважають, що від цієї стадії, якщо вона правильно організована, на 50 % залежить успіх всієї подальшої діяльності.

Таблиця 9.4

МОЖЛИВІ ЦІЛІ Й РЕЗУЛЬТАТИ УЧАСТІ В ПЕРЕГОВОРАХ

Формулювання цілей	Можливі результати
Відображають максимально наші інтереси	Найбільш бажані для нас
Враховують наші інтереси	Допустимі
Практично не враховують наші інтереси	Неприйнятні
Зачіпають наші інтереси	Зовсім неприйнятні

Друга стадія переговорів — первинний вибір позиції (офіційні заяви учасників переговорів). Ця стадія дозволяє реалізувати дві цілі учасників переговорного процесу: показати опонентам, що їхні інтереси вам відомі й ви їх врахуєте; визначити поле для маневру й спробувати залишити в ньому якнайбільше місця для себе.

Звичайно переговори починаються із заяв обох сторін про їхні бажання й інтереси. За допомогою фактів і принципової аргументації сторони намагаються зміцнити свої позиції.

Якщо переговори проходять за участю посередника (провідного переговорника), то він повинен дати кожній стороні можливість висловитися й зробити все від нього залежне, щоб опоненти не перебивали одне одного.

Функції провідного переговорника (ведучого):

- визначає фактори стримування сторін й управляє ними;
- визначає допустимий час на обговорювані питання;
- визначає наслідки від неможливості досягти компромісу;
- пропонує способи прийняття рішень: простої більшості, консенсусу;
- визначає процедурні питання.

Третя стадія переговорів полягає в пошуку взаємно прийняттого рішення, психологічній боротьбі. На цьому етапі сторони визначають можливості один одного, чи реальні вимоги кожної зі сторін і як їх виконання може відбитися на інтересах іншого учасника. Опоненти представляють факти, вигідні тільки їм, заявляють про наявність у них усіляких альтернатив. Тут же можливі різні маніпуляції й психологічний тиск на головуючого, захоплення ініціативи всіма можливими способами. Ціль кожного з учасників — домогтися рівноваги або невеликого домінування.

Завдання посередника на даному етапі — пустити в хід можливі комбінації інтересів учасників, сприяти внесенню великої кількості варіантів рішень, спрямувати переговори в русло пошуку конкретних пропозицій. У разі, якщо переговори починають набувати різкого характеру, що зачіпає одну зі сторін, головуючий повинен знайти вихід із ситуації, що склалася.

Четверта стадія — завершення переговорів або вихід з тупика.

До цього етапу вже існує значна кількість різних варіантів і пропозицій, але угода по них ще не досягнута. Час спливає, збільшується напруженість виникає нагальна необхідність прийняття якогось рішення. Кілька останніх поступок, зроблених обома сторонами, можуть врятувати справу. Але тут важливо пам'ятати, які поступки не впливають на досягнення їхньої основної мети (див. попередню таблицю), а які зводять нанівець всю попередню роботу.

Головуючий, використовуючи надану йому владу, регулює ці розбіжності й підводить сторони до компромісу.

Загальні рекомендації з вирішення конфліктної ситуації на переговорах:

1. *Визнати факт існування конфлікту*, тобто визнати наявність протилежних цілей, методів у опонентів, визначити самих учасників.

2. *Визначити можливість переговорів*. Після визнання конфлікту й неможливості його вирішити «з ходу» доцільно домовитися про можливість проведення переговорів й уточнити, яких саме: з посередником чи без нього і хто може ним бути, щоб він однаково влаштував обидві сторони.

3. *Погодити процедуру переговорів*. Визначити, де, коли і як почнуться переговори, тобто обговорити строки, місце, процедуру їх ведення, початок спільної діяльності.

4. *Виявити коло питань, що складають предмет конфлікту*. Основна проблема полягає в тому, щоб визначити в спільно використовуваних термінах, що є предметом конфлікту.

5. *Розробити варіанти рішень*. Сторони під час спільної роботи пропонують кілька варіантів рішень з розрахунком витрат по кожному з них та з урахуванням можливих наслідків.

6. *Прийняти погоджене рішення*. Після розгляду можливих варіантів, при взаємному обговоренні й за умови, що сторони дійшли згоди, доцільно це загальне рішення представити в письмовому вигляді: комюніке, резолюції, у договорі про співробітництво тощо. В особливо складних або відповідальних випадках письмові документи складаються після кожного етапу переговорів.

7. *Реалізувати прийняте рішення на практиці*. Якщо спільні дії закінчується тільки прийняттям опрацьованого й погодженого рішення, а далі нічого не відбувається й не змінюється, то це може стати детонатором інших, більш сильних і тривалих конфліктів. Причини, що викликали перший конфлікт, не зникли, а тільки посилюються невиконаними обіцянками. Повторні переговори проводити буде набагато складніше.

Стилі поведінки партнерів на переговорах визначаються двома основними факторами:

• який кінцевий результат передбачає досягти кожна сторона — тут можливі два стилі проведення переговорів:

- а) заснований «на положенні»;
- б) заснований «на інтересі»;

- Як поведуться партнери при обговоренні питань — тут також можливі два стилі:
 - а) заснований «на глибокому змісті»;
 - б) заснований «на глибокому контексті».

Таблиця 9.5

ХАРАКТЕРИСТИКА СТИЛІВ ПОВЕДІНКИ НА ПЕРЕГОВОРАХ

Основа «на положенні»	Основа «на інтересі»	Основа «на глибокому змісті»	Основа «на глибокому контексті»
Турбота про особисті інтереси, захист свого «основного напрямку»	Прагнення до співробітництва, відкритість для обміну інформацією	Ясність, чіткість і дослівна інтерпретація наведених доказів	Вивчення партнера, психодіагностика його поведінки
Компенсація поступок за рахунок одержання іншого зиску	Повага до партнера, прагнення йому допомогти	Вирішення проблеми логічним шляхом	Наголос на внутрішньому значенні спілкування
Напад, тиск на партнера, використання драматичних прийомів, затягування перемовин, виведення партнера з рівноваги	Порозуміння між партнерами, встановлення об'єктивних норм чесності, демонстрування довіри	Використання незаперечних фактів, схем, документів, письмових угод, точне визначення термінів	Використання натяків, реплік двозначного характеру
Чіткість контракту, його деталізація	Гнучкість контракту, його пристосованість до змін, інтуїтивність	Лівостороннє мозкове вирішення проблем	Правостороннє мозкове вирішення проблем
Одна конкретна угода. Гасло «виграш—програш». Чим більшого домагається одна сторона, тим більше має поступитися інша. Обидві сторони намагаються збільшити свої переваги	Довгострокове договірне співробітництво. Гасло «виграш—виграш». Під час переговорів створюється сприятлива атмосфера для обміну технічними і технологічними інноваціями у певній галузі, економічною інформацією	Символ «сфокусована світлова пляма». Спілкування характеризується відносно незначним наголосом на слова та на зовнішній, формальний бік. Основний наголос переноситься на зміст спілкування	Символ «широкий промінь прожектора». Мета спілкування полягає в тому, щоб співчутливо і точно «читати» свого партнера й візуально діагностувати його поведінку та емоції

Шляхом комбінування зазначених стилів можна встановити чотири квадранти переговорів:

1. З основою на контексті й інтересі.
 2. З основою на змісті й положенні.
 3. З основою на контексті та положенні.
 4. З основою на змісті та інтересі.
- Суперечності й конфлікти можуть, як правило, з'являтися між партнерами, стилі спілкування яких належать до протилежних квадрантів (1—3; 2—4).*

ЕТАПИ ПРОХОДЖЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ

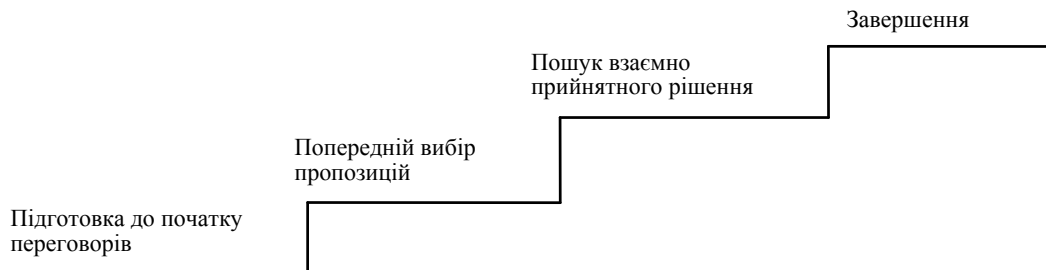


Рис. 9.14. Проходження переговорів

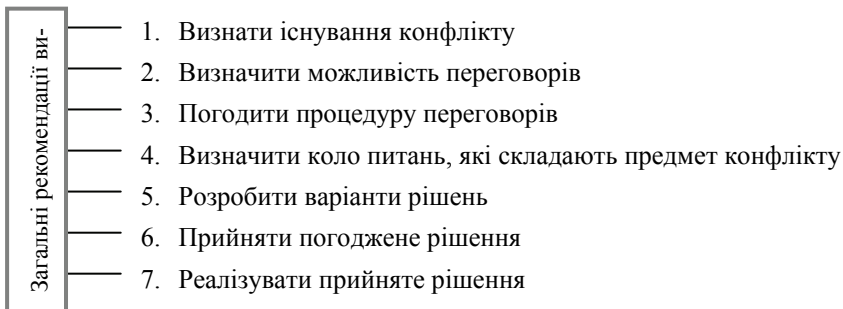


Рис. 9.15. Можливість переговорів залежно від етапу розвитку конфлікту

Таблиця 9.6

МОЖЛИВОСТІ ПЕРЕГОВОРІВ НА РІЗНИХ СТАДІЯХ КОНФЛІКТУ

Етапи розвитку конфлікту	Можливості переговорів
Напруження Незгода	Переговори проводити рано, ще не всі складові конфлікту визначилися
суперництво, ворожість	Переговори раціональні
Агресивність	Переговори за участю третьої сторони
Насильство Воєнні дії	Переговори неможливі, доцільні відповідні агресивні дії

Таблиця 9.7

ЦІЛІ ТА РЕЗУЛЬТАТИ ПЕРЕГОВОРІВ

Формулювання цілей	Можливі результати
Максимально відображають наші інтереси	Найбільш бажані для нас
Враховують наші інтереси	Допустимі
Практично не враховують наші інтереси	Мало прийнятні
Зачіпають наші інтереси	Зовсім неприйнятні

Ви можете стати об'єктом маніпуляцій

«Менеджмент удосконалюється за столом переговорів», — говорять на Заході. Це аксіома, оскільки саме в переговорному процесі визначаються позиції, принципи й підходи. Дана твердження, безумовно, стосується не тільки конкурентної боротьби, а й відносин «бос-підлегли». Тому не дивно, що переговори — одна із найбільш популярних тем в психології бізнесу.

Проблема протидії так званій «подвійній грі» або брудним методам на переговорах — це найважливіша частина переговорної теорії, оскільки подвійне дно, підводні течії, гра за лаштунками й відверті спроби обдурити конкурента або партнера — все це скоріше правило, ніж виняток. Тому не треба бути наївними.

Найбільш уразливі точки, на яких, як правило, паразитують Ваші супротивники, — інформація й психологія. Вони нероздільні, що не заважає виділити два типи маніпуляцій за перевагою в них фактологічного або психологічного початку. Їх можна вважати різними рівнями переговорного процесу. Маніпулювання інформацією (у цьому випадку ми розуміє-

мо винятково факти) — найбільш примітивне поле брудної гри. Психологія має на увазі більш високий рівень гравців. Однак в обох випадках, Вашим головним завданням є не перетворити переговори у гру в одні ворота. Тому почнемо з найпоширеніших вивертів, спрямованих проти Вас.

КОНТРЗАХОДИ ПРОТИ НЕДОБРОСОВІСНИХ ПРИЙОМІВ ПРИ ПЕРЕГОВОРАХ

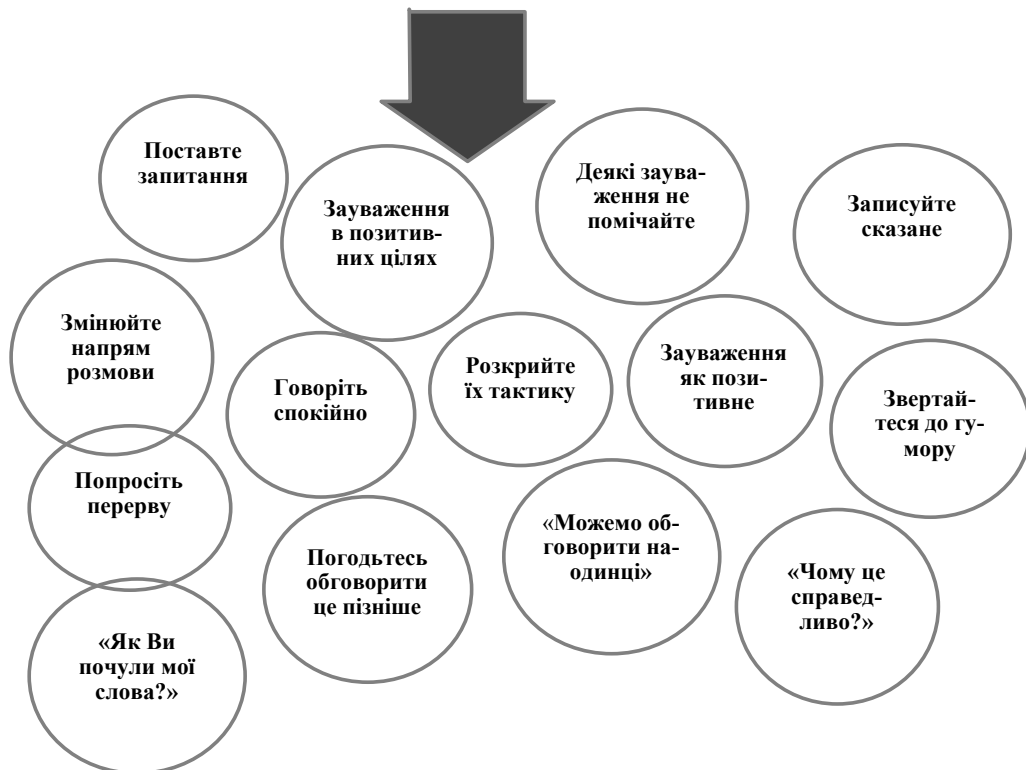


Рис. 9.16. Контрзаходи при переговорах

Маніпуляція фактами. Фальсифікація фактів стосується інформаційної бази переговорів — того, на чому Вам доведеться ґрунтуватися під час обговорення проблем й опрацювання рішень. У цьому випадку Ви маєте справу з більш-менш примітивним обманом, що паразитує на Вашому незнанні й некомпетентності; це характерно для переговорів, що не мають бази відносин. *Наприклад:*

- перший контакт майбутніх партнерів, при якому один готовий задовольнитися навіть одиничним «розведенням на довірі»);
- взаємодія компаній, що представляють різні галузі (важко перевірити інформацію через галузеву некомпетентність);
- переговори контрагентів, що перебувають в різних вагових категоріях (коли один впевнений у власній безкарності — чи то в надії на власний адмінресурс, чи то розраховуючи на потурання «кинутого» гіганта, для якого викинута на вітер сума є незначною порівняно з перспективою змусити ворушитися юридичний департамент і корпоративну бюрократію).

Маніпуляція повноваженнями. Переговори можуть проходити гладко й закінчитися результативно, за винятком такої «дрібниці», коли Ваш партнер, який вдавав із себе боса, який «вирішує все», раптом виявився особою з невизначеними повноваженнями.

Головний результат таких бесід — не підпис під документом, а повідомлення про необхідність отримати схвалення угоди «у вищій інстанції». (Втім, «пішак» може й поставити підпис, якщо той, хто смикає за ниточки, свідомо прагне, щоб договір визнали недійсним.)

У цьому випадку «мали місце бути» або елементарна спроба виграти час, або «розвідка боєм» («переговорами»), чи бажання «відкусити від яблука ще трошки».

Маніпуляція зобов'язаннями. Якщо під час обговорення одна сторона сприймає свої обов'язки й дії як прийнятні, навіть само собою зрозуміло, а на останній стадії оформлення угоди робить все, аби пункти про відповідальність і вирішення конфліктів були максимально невиразними, то Ви маєте справу з маніпуляцією зобов'язаннями. Опитані менеджери визнали в ній один з найпоширеніших брудних прийомів у ділових відносинах.

Ось досить характерна думка: «Рівень культури бізнесу в Україні все ще досить низький, і найчастіше це проявляється в нехтуванні зобов'язаннями. Зрозуміло, що в дев'яти випадках із десяти випадків — це свідомо зневага. Але зустрічаються й типажі, які навіть не усвідомлюють того, що обіцяють, а потім дивуються, знаходячи відповідні пункти в договорі, й ще більше — коли знайомляться з санкціями проти такої природної для них «необов'язковості». Дуже важливо правильно визначити, хто перед Вами: лицемір чи звичайний базіка».

Напівправа/напівнеправа. Прихильники руху за чистоту моральних спонукань у бізнесі в цьому випадку говорили б про напівнеправду, а далі завели б стару пісню про те, що напівправа не буває. Це також омана, далека від етичних норм соціально відповідального підприємництва. Однак, здається, й вони погодилися б, що це — найбільш мистецький різновид маніпуляції фактами, який однаково потребує інтелектуальної й психологічної гнучкості. Від себе дозволимо нагадати стару істину: правда й неправда — поняття відносні, й визначити грань, за якою замовчування про якісь обставини є аморальним, буває досить важко. У кожного своя правда.

Слід додати, що проблема неформального інформування (чутки, плітки) має постулат: для того, щоб дезінформація сприймалася як достовірна, треба до неправди додати має 10–15 % правдивих даних — хай розбираються, де правда.

Бізнес не терпить зайвого філософствування, тому якщо суперник засновує свою тактику на дійсних фактах і реальних показниках, але не розкриває своїх справжніх задумів, а Ви «купилися» на його гру. Винен не він, а Ви. Діалектика явного й таємного — взагалі зміст будь-якого інтелектуального протистояння та й творчості як такої. Інакше було б не цікаво жити.

Психологічний тиск. Мета такого тиску — створити психологічний дискомфорт, що звичайно викликає в супротивника нав'язливе бажання швидше закінчити переговори й забути про них, як про страшний сон. Можна виділити два рівні: особистісний і позиційний (прямо пов'язаний з позиціями сторін).

Особистісний фактор

Прямі погрози. Бандитська в прямому й переносному значенні тактика. Звичайно, використовується або самовпевненими олігархами, або бізнесменами («у законі»), рейдерами.

Попередження. Більш хитра тактика. Особливо якщо в негативних наслідках підкреслити саме ті сторони й події, які відбудуться без Вашої участі або через Вашу вимушену відповідну реакцію. Вирішення проблеми відтепер здається необхідним, а не тільки можливим й вигідну винятково для однієї сторони.

Створення стресогенної аури. Багато хто з тих, хто вів переговори, часто зіштовхувався з психологічним дискомфортом. Більшість намагається стоїчно його переносити, і лише деякі — розібратися в його причинах. Справа не стільки в скромності, скільки в зайвій зосередженості на основному предметі переговорів.

Однак у переговорному процесі не буває дрібниць. Супротивник, якому відомі Ваші повноваження, цілком імовірно спробує задіяти не логічні аргументи, а психологічний фактор, створити умови, за яких Ви будете податливішим (або навпаки: принциповішим) — залежно від того, що йому потрібно. В ідеалі психологічний тиск призводить до повної втрати здатності об'єктивно аналізувати ситуацію.

«Ми дуже багато зусиль витратили, щоб посадити це бидло за стіл переговорів, — згадує один із менеджерів — тому, коли той погодився, при цьому висловивши бажання зустрітись у нього в офісі, ми не надали цьому значення. Він виявився досить приємною лю-

диною. Оразу вибачився за незручності («саме сьогодні у нас монтують устаткування»). Дійсно, до нас долинав неприємний стукіт. Чим була викликана така невідповідність іміджу й особистості? Навіщо під час переговорів запрошувати у свій офіс, якщо там йдуть ремонтні роботи? Мій помічник випадково запитав у одного з працівників офісу: що у вас монтують? Виявилось... нічого! Це був просто психологічний тиск — продумана тактика. І ми вирішили, що доцільно буде більш пильно вивчити сильні і слабкі сторони супротивника».

Ще одна думка: «Вибір місця проведення зустрічі — це те саме, що вибрати, на якому полі грати в євробуксах: удома, на виїзді чи в нейтральній країні. Дванадцятим гравцем супротивника може виявитися все що завгодно: дратівливий інтер'єр, оточуючі люди, потік ділових дзвінків, що переривають бесіду, нарешті, Ваша скромність або небажання засмучувати приймаючу сторону. Це зовсім не означає, що завжди треба грати вдома — все залежить від психології людини, цілей і позицій сторін. Наприклад, якщо супротивник досить поступливий і не веде складної гри, краще зустрітися у нього: він буде більш податливий, хоча б із почуття гостинності».

Перехід на особистості. Метою цієї тактики є пониження статусу однієї із сторін. Зброя — іронія (почуття гумору) і/або гарна поінформованість про психологію співрозмовника, його комплекси й особисті проблеми. «А Ви все ще «воюєте» з менеджером N», «Щось Ви погано сьогодні виглядаєте. У вас проблеми?», «Синку, я вже десять років у цьому бізнесі», — подібні, сказані зі знанням справи фрази багатьох можуть вибити з колії. Не кажучи вже про навмисне надання переговорам переривчастого ритму (абсурдні таймаути — ті ж телефонні дзвінки), ситуації, коли Вам доводиться пояснювати все по декілька разів тощо.

Гарний та поганий «слідчі». Докладно пояснювати суть даної тактики не треба. Найбільш часто — це «солодкі парочки»: бос-самодур і свій (точніше «Ваш») хлопець віцепрезидент; можна й навпаки: буквоїд (технар) заступник і президент компанії, який за дві хвилини «повирішує» питання, які з його корпоративною бюрократією обговорювалися місяцями.

Позиційний блеф. Відмова від переговорів. Часто буває цілком щирим, але не так уже й рідко — маневром заради істотних поступок іншої сторони.

Непомірні апетити. Це як удар, щоб «вибити Вас із сідла». Якщо щось коштує 100 одиниць і Ви готові були віддати за нього не більше 110, а Вам пропонують почати торг з 500, то кінцевий результат 200 одиниць декому може здатися прийнятним, хоча об'єктивно річ того не варта.

Гра на підвищення. Також досить проста, але не менш ефективна тактика. Чим більше Ви поступаєтесь — тим більше вони вимагають. Така собі «перевірка на вошність».

Спалювання мостів. Спроба переконати опонента, що у Вас просто «зірвало дах» — й іншого виходу, як поступитися Вам, у нього більше немає. Найпростіший спосіб — зробити заяву про свої наміри перед громадськістю або іншими зацікавленими групами й особами. Супротивник може вважати такий крок дурістю або особливостями темпераменту, але він має розуміти, що у Вас немає вибору.

Класичний приклад: виконавчий директор заявляє акціонерам, що вони можуть розраховувати на певний відсоток прибутковості акцій. На переговорах з профспілками (конкурентами, постачальниками, дилерами) він говорить, що задоволення їхніх вимог призведе до невиконання його обіцянок, а отже, може негативно відбитися на його репутації й кар'єрі. Звичайно, їм наплювати на репутацію й кар'єру «необережного» топ-менеджера, однак перспектива почати переговорний процес з ще більш непоступливим босом, що приїде на заміну людині, «з яким не один рік знайомі», може змусити їх прийняти умови гри.

Закінчити опис найпоширеніших брудних чи не зовсім чистих прийомів переговорного процесу хотілося б точним їхнім визначенням, що розставляє точки над «і» щодо етичної сторони питання:

«Тактика вивертів, — пишуть Фішер й Юрі, — насправді є однобічною пропозицією, що стосується процедури переговорів, гри, в якій повинні брати участь обидві сторони».

Блеф — це «вигадка для залякування або щоб вселити іншому перебільшене уявлення про що-небудь» (Етимологічний словник, 1985). Також думки дотримуються й фахівці з психології обману: «Блеф — введення в оману щодо дійсних обставин; перебільшення, прикрашання, розраховане на лежковірність сприймаючої сторони» (Щербатих, 1999).

Вовенарг якось сказав дуже мудрі слова: «Межа хитрості — уміння керувати, не застосовуючи насильства». На наш погляд, це найбільш точне визначення блефу і сутності сучасного менеджменту, якщо під насильством розуміти не тільки грубу фізичну силу, а й психологію.

Цьому мистецтву вас не навчать у бізнес-школах і жодні тренінгові програми, адже для ефективного блефу необхідне тонке поєднання логіки й поезії, досвіду й амбіцій, знання людей і уміння бути наївним. Крім того, необхідні неабиякі акторські дані. Тільки володіючи цим, Ви будете почуватися озброєним за столом переговорів.

Етика блефу

Років сорок тому Альберт Е. Карп опублікував у *Harvard Business Review* статтю «Чи етичним є блеф у бізнесі?». Американський економіст дуже точно відзначив, що підприємництво виробило власні правила гри, які за своєю суттю дуже схожі на гру в покер. І в тому й в іншому випадку обман перестає бути неправдою, оскільки всі учасники гри знають, що відвертості від партнерів очікувати не слід. Перемагає той, хто досяг успіху в мистецтві блефу. Для перемоги необхідне досконале знання правил, уміння глибоко проникнути в психологію партнера, залізна витримка і здатність швидко й ефективно реагувати на щасливий випадок.

Своєрідна етика покеру відрізняється від етичних ідеалів цивілізованих людських відносин. Гра диктує ставитися з недовірою до партнера, ігнорувати дружні відносини. Не добросердя, а хитромудрий обман і прагнення приховати свою справжню силу й наміри — ось що лежить в основі цієї гри. Проте ніхто не засуджує покер за його правила. Так само не можна засуджувати правила гри в сфері підприємництва через те, що поняття «справедливо» і «несправедливо» трактуються тут не в дусі пануючих у суспільстві моральних традицій.

Тим, хто хоче опанувати блеф у бізнес-контексті, необхідно усвідомити визначення: **блеф** — це мистецтво розставляти емоційні і логічні пастки, що приводять суперника до визнання вашого тлумачення реальності, тобто ситуації, що склалася.

Блеф змушує супротивника свідомо визнати необхідне Вам рішення як неминуче і/або оптимальне. У заочній грі він підштовхує візаві до помилкових кроків, але при цьому не руйнує правил, скоріше зміцнює їх.

Щоб процвітати в бізнесі, доводиться долати перешкоди. Отже, треба відійти від святої правди й навчитися вводити в оману, практикуючи тонкий обман напівправди й недомовок. Яку б форму блеф не приймав, він — обов'язкова частина гри, який не опанував її техніку, навряд чи буде щасливий. Блеф у конкурентному протистоянні — найбільш ефективний його прояс. Однак тут не може бути готових рецептів — хіба що деякі загальні рекомендації, які скоріше вказують шляхи докладання зусиль і удосконалення мистецтва управління.

Найбільш істотні моменти:

1. **Блеф** — це маніпулювання свідомістю. Виходить, аналіз блефуючого має бути зосереджений не стільки на об'єктивній реальності, скільки на психології супротивника, його уявленнях про конкурентне середовище й моделі поведінки. Метою такого аналізу є визначення слабких місць, однак не для прямої атаки аргументів, а для пристосування до його логіки, аргументів, мотивів і комплексів. Остаточне, вигідне насамперед Вам, рішення, досягається в такий спосіб практично безконфліктно шляхом елементарних логічних операцій у свідомості візаві, при цьому, в ідеалі, він навіть може вважати себе переможцем.

2. Правильно оцініть силу і характер супротивника. Якщо перед вами досвідчений візаві, використовуйте тактику програмування, якщо супротивник не відзначається інтелектом — просто підштовхніть його до необхідного рішення. Програмування — мистецтво створення з прихованих можливостей явних. Найбільш складний етап блефу в даному випадку полягає в тому, щоб нав'язати супернику певну «логіку» (модель) мислення. Далі він усе зробить сам. Це вищий пілотаж у блеф-менеджменті, оскільки тут існує глибоко ешелонувана комбінація ваших ходів, оптимальна відповідь на кожний з яких наближає супротивника до необхідного Вам рішення. Якщо ж модель поведінки й інтелект абсолютно підходять для ваших цілей, тобто він сам здатний прийняти необхідне Вам рішення в якості однієї з альтернатив, зусилля варто зосередити на тому, щоб підштовхнути його вибрати саме її.

3. Враховуйте емоційний стан суперника. Його налаштованість на конфлікт може уразливою до такої тактики, як блеф. Наприклад, Ви недвозначно заявляєте претензії щодо дру-

горядних цілей або вигоди — і візаві вступає в суперечку, забуваючи про важливіші моменти. Досвідчений блеф-менеджер на переговорах розпалює пристрасті зазвичай навколо дургорядних речей і потім як компенсацію за «програне» одержує те, що хотів.

4. «Якщо хочеш одурити світ — скажи йому правду», — сказав Бісмарк. Цей підхід також ефективний у разі взаємної недовіри, якщо суперник налаштований на пошуки прихованих мотивів. Ваша правда завжди буде інтерпретована неправильно: слабкість — як спроба приховати силу, сила — як «примітивний блеф». Скористайтеся цим.

5. Вдалилий прийом відволікти суперника від підготовленої системи аргументів — змусити його, як звичайно у грі, помінятися ролями. Такий блеф часто використовував у філософських суперечках Сократ. Ви стаєте на точку зору опонента, а той починає сперечатися з Вами, тобто піддає критичному аналізу власні аргументи. Помінявшись місцями, Ви можете додати до них ще трохи нових «за» і «проти», що поставить візаві в досить скрутне становище.

9.4. Управління потоком відвідувачів, техніка їх прийому

Для менеджера дуже важливо під час особистих контактів з підлеглими одержати від них нову і передати необхідну інформацію. Це потребує вміння так організувати і вести бесіду, щоб, по-перше, завоювати довіру підлеглого і викликати його на відверту розмову, по-друге, в зручній і зрозумілій формі передати йому необхідну інформацію, свій досвід роботи, підтримати корисну ініціативу тощо. Особисті контакти менеджера з підлеглими є важливою формою активізації їхньої діяльності. Значну частину особистих контактів менеджер здійснює в період службових прийомів, які проходять у формі бесід. Ці прийоми можна поділити на два види: здійснювані з ініціативи (запрошення) менеджера і з ініціативи (прохання) підлеглих. Слід мати на увазі, що на практиці дуже часто менеджеру, в якості похвали, визнають його «доступність». Двері його службового кабінету завжди відчинені для кожного працівника в будь-який час і з будь-якого питання. Така форма прийому може бути виправдана для менеджера, який має у своєму підпорядкуванні не більше двох десятків працівників. У всіх випадках «політика відчинених дверей» призводить до марної втрати робочого часу.

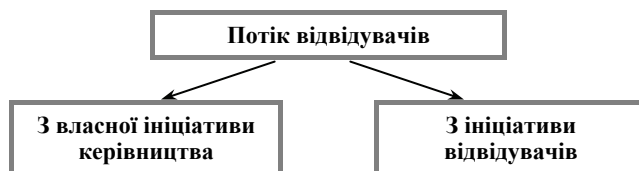


Рис. 11.18

Деякі підлеглі прагнуть створити особисті контакти з менеджером, аби прискорити реалізацію своїх ідей і пропозицій або одержати необхідну інформацію з «перших рук», а іноді й просто, звернути на себе його увагу. За такої ситуації порушується або перенасичується режим роботи менеджера. Як свідчить досвід, для раціональної організації прийому відвідувачів йому необхідно, по-перше, встановити певний перелік службових питань і категорії працівників, яких приймає безпосередньо він сам, по-друге, чітко визначити час прийому з невідкладних питань.

Прийом з невідкладних справ найчастіше проводиться на початку дня. Він відбувається у формі докладу підлеглих. З інших службових питань — у заздалегідь визначені дні тижня й числа місяця. Прийом з невідкладних оперативних справ робиться звичайно, «відкритим», тобто в ньому можуть брати участь, окрім менеджера, його заступники і помічники, щоб зразу на місці вирішити всі необхідні питання.

Прийом з інших службових справ менеджер веде самостійно, коли можна провести бесіду без перешкод. Він проходить у формі бесіди. Починає її підлеглий. Але керівник повинен спрямовувати навідними запитаннями так, аби підлеглий раціонально і чітко викладав і

обґрунтував свої прохання і пропозиції. Якщо бесіда з підлеглими відбувається з ініціативи менеджера, то щоб зробити її ефективнішою, слід дотримуватися певних правил. По-перше, менеджер зобов'язаний заздалегідь визначити мету бесіди. Можна виділити такі найбільш поширені за своїм змістом бесіди:

- ознайомлення під час прийняття нових працівників або обговорення питання просування працівників по службі. У цих бесідах менеджер, звичайно, з'ясовує кваліфікацію працівника, його ставлення до пропонованої роботи, порівнює його з іншими кандидатурами тощо;
- отримання і обміну інформацією, необхідною для прийняття рішення з якого-небудь питання, для оголошення наказу, підписання або видачі службового доручення.

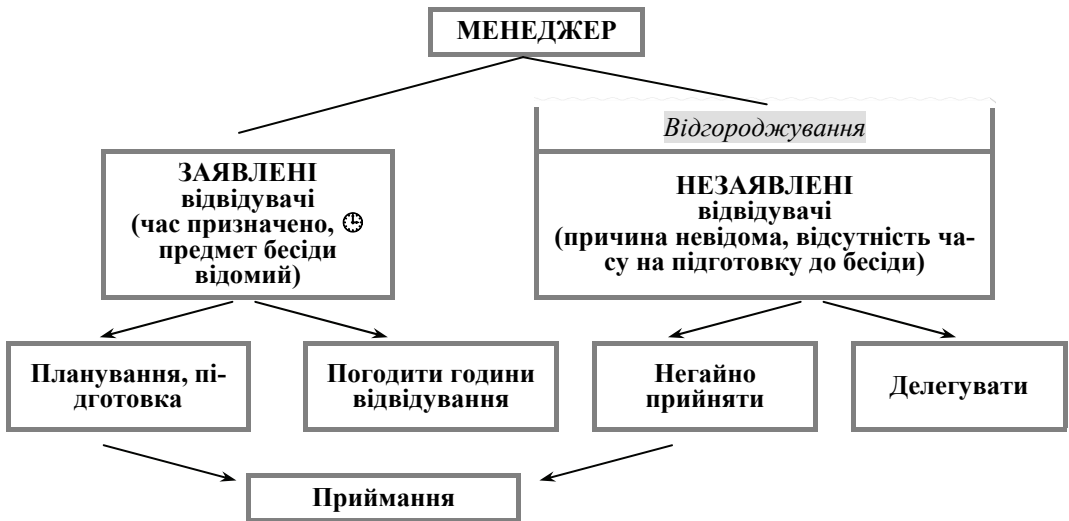


Рис. 9.19. Техніка прийому відвідувачів

Доведення наказу до безпосереднього виконавця краще здійснювати у формі бесіди. У наказі, звичайно, повністю відображені його мотиви і окремі, іноді дуже важливі подробиці. Під час бесіди керівник може зразу відповісти на запитання, які неминуче виникають у виконавця. Такі бесіди дають змогу виконавцю швидше зрозуміти зміст доручення, а менеджеру — уникнути помилок при визначенні відповідальності виконавця, строку виконання завдання чи усунення недоліків у роботі тощо.

Після визначення основної мети бесіди менеджеру необхідно попередньо ознайомитися зі станом справ і наявною інформацією з даного питання, заздалегідь попередити підлеглих про місце і час бесіди, що є важливим елементом її підготовки. Це не тільки знімає

напруженість у підлеглих, але й спрощує завдання менеджера. Підлеглий у такому випадку приходиться краще підготовленим для обговорення накреслених питань. До початку бесіди доцільно скласти попередній план її проведення. Досвідчений менеджер складає його подумки. Менеджеру-початківцю краще скласти письмовий план на окремому аркуші або карточці. У такому разі скорочується час бесіди і вона буде більш змістовною.

У плані зазначають такі основні пункти:

- виступ, який орієнтував би підлеглого стосовно цілей і змісту бесіди;
- перелік основних запитань, які слід поставити для з'ясування суттєвості проблем, які цікавлять менеджера;
- попереднє формулювання (якщо необхідно) заключних пропозицій або рішень менеджера з обговорюваних питань

Важливе значення для успіху бесіди має атмосфера довіри, яку з самого початку зобов'язаний створити менеджер. Так, його вступне слово повинно враховувати мету бесіди, характер підлеглого, ступінь його знайомства з менеджером тощо.

Запитання слід ставити в такій формі, щоб вони не породжували відповідей «так» або «ні», а спонукали підлеглого відверто і аргументовано висловлювати і обстоювати свою думку. Слід уникати таких запитань: «Як Ви оцінюєте ситуацію, що склалася», «Що, на Вашу думку, необхідно зробити для досягнення тієї чи іншої мети?» і «З чого б Ви почали, якби Вам доручили цю справу?» тощо. Слід також звернути увагу на такі організаційні моменти: організувати прийом так, щоб йому не заважали ні інші відвідувачі, ні телефонні дзвінки; якщо підлеглий уникає бесіди під час якоїсь теми або ухиляється від прямої відповіді на поставлене запитання, то не слід наполягати. Краще дайте йому можливість обдумати запитання ще раз. Але якщо запитання стосуються безпосередньо сфери діяльності підлеглого і він знав про бесіду заздалегідь, то менеджер має право вимагати відповіді.

Після того як мета бесіди досягнута, менеджеру слід тактовно її закінчити. Для цього слід зробити висновки або дати оцінку основної мети бесіди. Дуже важливо, щоб у підлеглого залишилося враження, що він отримав корисну інформацію від менеджера. Це допоможе забезпечити в наступних бесідах відвертий обмін думками. Якщо це була дисциплінарна бесіда, то менеджер повинен вказати підлеглому на його помилки і недоліки в роботі, висловити впевненість у тому, що вони будуть виправлені. Після закінчення бесіди менеджеру слід оцінити її підсумки для себе: перш за все з'ясувати, у чому корисність бесіди; порівняти попереднє враження про підлеглого з думкою, яка склалася після бесіди; критично оцінити свою поведінку і з'ясувати причини власних помилок або недоліків, якщо вони мали місце. Все це допоможе менеджеру в подальшій роботі. Прийом підлеглих з особистих питань слід здійснювати в суворо визначені для цього дні й години. Це, як правило, в кінці робочого дня. Різноманітність запитань, з якими доводиться стикатися менеджеру під час таких прийомів, вимагають від нього не тільки широкої ерудиції, а й максимальної уваги і чуйності при задоволенні навіть незначних особистих прохань.

Відомі випадки, коли неухвалене ставлення менеджера до особистих, нібито незаконних прохань підлеглих, є причиною їх звільнення з роботи і призводить до плинності кадрів. Разом з тим, менеджеру в жодному разі не слід давати обіцянок, у виконанні яких він не впевнений. Невиконання менеджером обіцянок стає відомо у колективі і негативно впливає на авторитет менеджера.

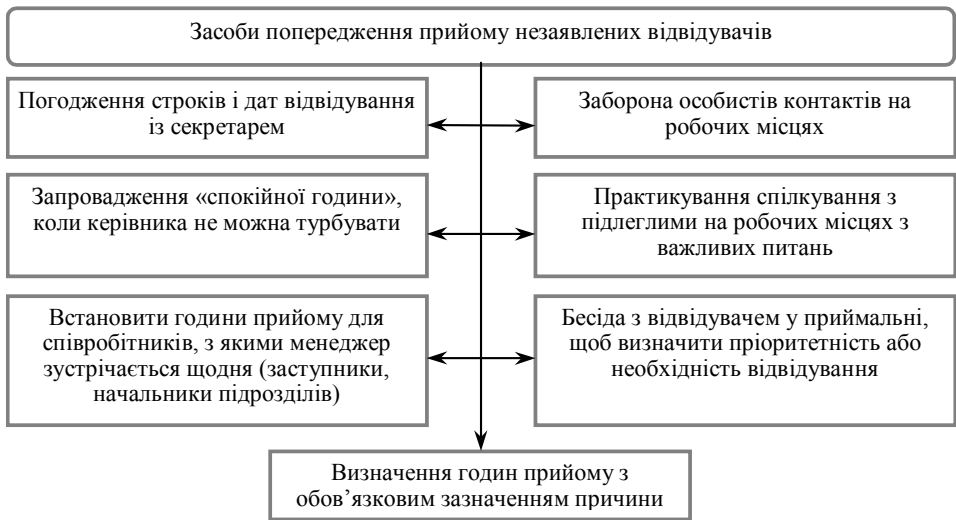


Рис. 9.20

9.5. Основи взаємодії керівника й секретаря-референта

Ніхто й ніщо не зможе заощадити час свого керівника краще, ніж гарний секретар. Але для того щоб час працював на Вас, Ваша робота має стати також роботою Вашого надійного помічника, якого Ви називаєте секретарем. Секретар повинен знати весь обсяг вашої дія-

льності й професійні цілі. Адже тільки спираючись на допомогу секретаря, Ви можете уникнути зайвих, а то й неприємних моментів, що переслідують кожного керівника на шляху до успіху.

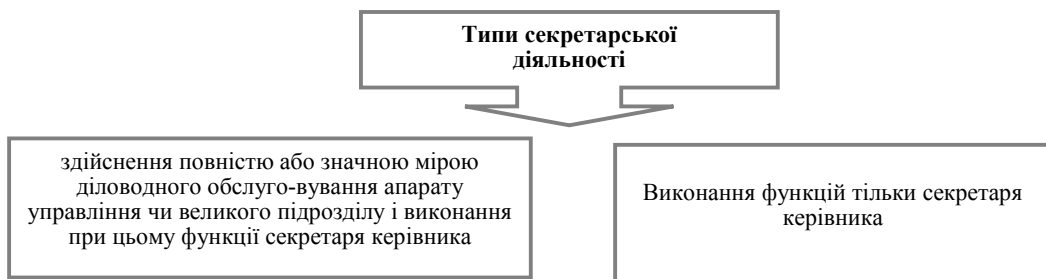


Рис. 9.21

Насамперед, не варто недооцінювати їхніх можливостей, здібностей та знань.

Сучасний секретар повинен так само вміло й ефективно управляти людьми, як і поводитися з паперами й телефонним апаратом. Проблема в тому, що його професійних якостей Ви не визначите на співбесіді, за винятком хіба що навичок «пускати пил в очі», а також культури мови, словникового запасу, відносної грамотності й каліграфічності почерку. Якщо ж секретар дістався Вам «у спадок» від попереднього начальника, то Вам доведеться починати з *tabula rasa* — чистого аркуша. Як не помилитися, орієнтуючи свого секретаря й окреслюючи коло його обов'язків? А вони не обмежуються назвою посади й системи підпорядкування, а тим більше аморфним «допомагати начальникові».

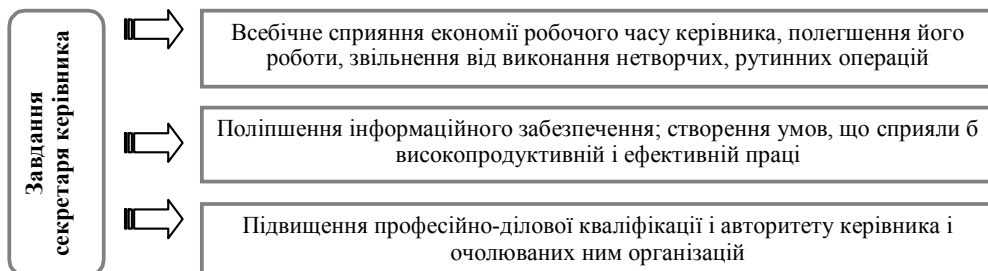


Рис. 9.22

Ділова кореспонденція

До повсякденних завдань секретаря входить ознайомлення і робота з листами:

- сортування вхідної ділової кореспонденції за ступенем її важливості;
- підготовка й збір необхідної інформації для відповіді на важливі листи;
- встановлення строків виконання отриманих поштою замовлень;
- складання відповідей на прості листи, подання їх на підпис і реєстрацію

Для більш продуктивного сортування листів краще завести окремі папки, наприклад «Терміново», «На підпис», «Переглянути», «Замовлення», «Викинути». Останню папку не завжди доцільно замінити сміттевим кошиком, хоча вирішувати, зрозуміло, Вам. А ось про папку «Скарги» краще все-таки дати чіткі вказівки секретареві: заводити її, чи відразу відправляти на розгляд зазначеній в листі особі. Папка «Анонімки» звичайно не заводиться.

Систематизацію листів за допомогою папок можна поширити й на іншу ділову документацію. У такий спосіб всі матеріали легко знайти й відсіяти зерна від плевел. Відновлення папок також входить в обов'язки секретаря.

До переписки з різними організаціями й установами секретареві треба ставитися серйозно і не тільки заготовити перший варіант відповіді, а й поінформувати про нього начальника.

Частину кореспонденції (у першу чергу юридичні документи, листи з банків, вищестоящих організацій, з позначкою «особисто») й листи ваших кращих партнерів) секретареві відкривати не дозволяйте. У жодному разі не делегуйте йому право підписувати відповіді на них.

Про пресу. Якщо секретарка абсолютно впевнена, що її начальника ніколи не цікавили японські кросворди, а на собаку вовну в нього алергія, тільки тоді збірник кросвордів і «Довідник кінолога» можна керівництву і не показувати. А ось у бізнес-видання ковбасу краще не загортати. Нагадайте, що комплект свіжої преси має лягти на стіл начальника, перш ніж її прочитає весь офіс.

Телефон

Важливим повсякденним обов'язком секретаря є телефонні переговори. Їх треба вести чітко, компетентно й чемно. Телефонограми записувати докладно, вчасно і за необхідності чітко переадресовувати в інші відділи, відповідальні за вирішення тих чи інших проблем.

Уміння надати потрібну інформацію тим, хто телефонує, відрізнити її від зайвої, а також самостійно приймати рішення щодо надання в повному обсязі залежить від особистих якостей секретаря. А згрупувати телефонні дзвінки, скласти список тих, кому керівник повинен зателефонувати, зазначивши час дзвінка і його ціль, а також чітко записати прізвище, ім'я та по батькові того хто телефонував, за необхідності адресу й назву фірми, що зробила запит або надіслала пропозицію про співробітництво — це обов'язковий для всіх мінімум.

Секретар повинен також підготувати необхідні документи для продуктивного ведення майбутньої телефонної розмови. Не зайвим буде нагадати їй (йому), що тривала розмова, наприклад, зі своєю сусідкою — не найкраще використання робочого часу. Хоча якщо це — спосіб блокування шефа від всіх і вся, то чому б і ні?

Відвідувачі та методи «боротьби» з ними.

Організація зустрічей і нарад — один із найважливіших елементів роботи секретаря. Як правило, він призначає їх, піклуючись про те, щоб вільний час керівника не переривався. Втім, нагадати про те, що вільний час боса не завжди збігається з вільним часом секретаря, буде аж ніяк не зайвим.

Підготовка інформації необхідної для проведення зустрічей і нарад, визначення їх тривалості, оренда приміщення; розсилання запрошень із зазначеним порядком денного; реєстрація всіх майбутніх важливих подій у календарі зі щоденною перевіркою запланованого — все це так само важливо, як і правильне спілкування з відвідувачами. Вже на етапі запису на прийом слід з'ясувати причину візиту, що дозволить не тільки відсіяти тих, хто прийшов «не за адресою», але й надасть шефові можливість належним чином підготуватися до прийому.

Піклуючись про відвідувачів, особливо якщо їм доводиться довго чекати, секретар має запропонувати їм чаю чи кави або що-небудь почитати. Зверніть його увагу на те, що не варто «маринувати» в приймальні податкового інспектора, який прийшов «не вчасно».

Якщо відвідувач довго затримується в кабінеті керівника, секретар зобов'язаний вжити заходів щоб ввічливо його випроводити. Не варто з порога ставити запитання: «Ви ще тут?» Малоэффективним може виявитися й дзвінок з нагадуванням про завтрашній порядок денний. У даній ситуації секретар повинен виявити свої творчі здібності фантазію, запропонувавши, наприклад, відвідувачеві ще чашку кави, яка очікує на нього в приймальні.

Якщо у керівника запланована поїздка, то секретар зобов'язаний заздалегідь потурбуватися про розклад руху літаків і поїздів, погодити з босом зручний для нього час від'їзду й вид транспорту, замовити квитки, номер у готелі, оформити фінансові документи, підготувати всі необхідні для відрядження ділові папери. Попередьте секретаря, що не варто інформувати всіх співробітників фірми про кожну із зупинок керівника в дорозі, особливо якщо він просто поїхав на відпочинок.

Для оптимального використання часу секретар повинен правильно організувати Вашу роботу. Визначивши цілі й порядок виконання запланованого залежно від важливості, він повинен скласти два списки: довгострокових (розрахованих на період більше шести місяців, зі щомісячною перевіркою ходу виконання) й короткострокових (зі щоденною перевіркою) справ.

С початку проаналізуйте, чи допомагає це організувати Ваш робочий час. Необхідно, щоб уміння виділяти головне поєднувалося зі здатністю оперативно допомогти в пошуку потрібної відповіді.

Важливим є вміння секретаря підготувати основу для вашого дослідження, зібрати матеріали або навіть написати чорновий варіант, швидко й точно підготувати необхідні документи для майбутньої телефонної розмови, зустрічі тощо. Чи може він коротко (усно та письмово) викласти важливу для вас інформацію? Чи знає Вашу думку з певних питань? Чи можете ви покластися на його інтерпретацію ваших думок, адресовану партнерам?



Рис. 9.23

Визначити ступінь професійної секретаря можна тільки шляхом проб та помилок.



Рис. 9.24

Однак не забувайте, що — функції секретаря — бути вашим *alter ego*, а не затьмарити сонце.

Прояв самостійності, ініціативи й спритності в рішенні поточних питань, уміння зроби-ти роботу, не докучаючи Вам є унікальними властивостями секретаря. Ну якщо він ще й акуратний у виконанні завдань, обов'язковий й організований. Чи пам'ятає він знаменні да-ти ваша родина, родина вашого шефа, дні народження (крім власного), ювілеї, початок і за-кінчення відпусток, а також час першої зустрічі призначеної на завтра? Чи не плутає цифри з буквами, записуючи по телефону необхідну інформацію, реєструючи документи? Якщо так, то чи не приховається за цим якась спецпідготовка? Обережно, якщо він цікавиться лі-тературою, що може підказати шляхи поліпшення роботи Вашої фірми. Це виглядає дивно. Але не впадайте у розпач, якщо його творчий потенціал розвинений настільки, що він про-понує вам нові шляхи вирішення побутових проблем.

Чи може секретар добути важливу для вас інформацію, у тому числі ту, яку незручно або неможливо добути самому? Якщо так, то Вам доведеться за нього поборотися.

Якщо ж він вміє тактовно допомогти, максимально шанобливо й уважно з відвідувача-ми, зберігати спокій у напруженій обстановці, не реагуючи на Ваші роздратовані викрики, продовжувати з незмінною акуратністю й незворушністю розпочату раніше справу — варто замислитися. А чи не флегматик він?

Хоча якщо іноді йому все-таки вдається перекинути на когось частину своєї роботи й при цьому продовжувати контролювати її виконання — заспокойтеся: щось людське в ньо-му таки є.

Але якщо Ви сміло можете залишити його на 3—4 тижні й при цьому не боятися, що під час вашої відсутності справи підуть не так, як треба; якщо впевнені, що якщо буде потреба вона знайде той, хто зможе оперативно вирішити проблему — не надто розслабляйтеся.

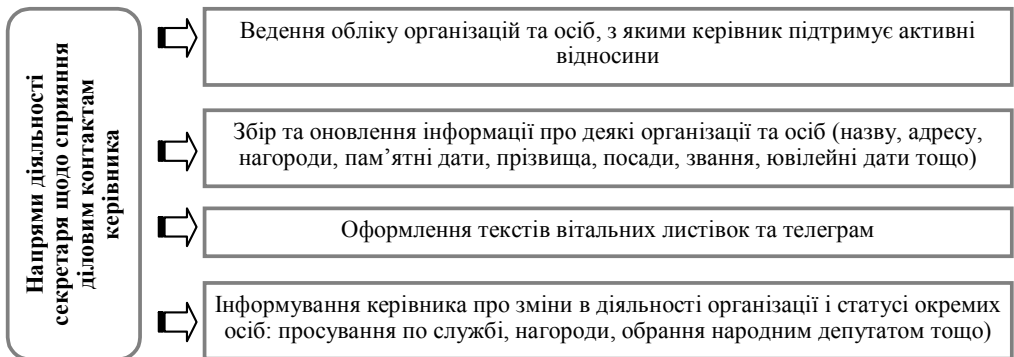


Рис. 9.25

9.6. Перешкоди у спілкуванні. Рівні ділового спілкування

Бар'єр спілкування — це внутрішня перешкода психологічного характеру, що заважає людині успішно спілкуватися.

Бар'єри призводять до:

- незадоволення
- міжособистісних конфліктів
- стресів
- непорозумінь тощо

Бар'єри спілкування

1. Бар'єр негативних емоцій

- поганий настрій
- страх
- провина
- міжособистісні конфлікти

2. Мовний бар'єр

- нерозуміння суті, змісту
- знервованість

3. Бар'єр установки

- заважає готовності до певної дії
- негативні реакції

4. Бар'єр першого враження

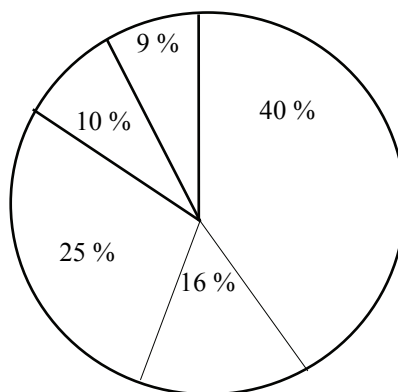
- заважає контакту між співрозмовниками
- формується неефективне ставлення до співрозмовника



Рис. 9.26. Основні характеристики спілкування

У процесі бесід, переговорів, при особистому контакті на шляху до взаєморозуміння ми стикаємося з перешкодами, що призводять до непорозумінь і конфліктів. Розглянемо розподіл часу під час спілкування.

- 9 % — пишемо
- 16 % — читаємо
- 25 % — говоримо
- 40 % — слухаємо
- 10 % — конфліктуємо



Бар'єри на шляху до ефективного спілкування та напрями їх подолання

1. Зовнішність людини (її естетичні якості)

Переваги приємної зовнішності проявляються ще в ранньому дитинстві, коли симпатичним дівчаткам чи хлопчикам дорослі приділяють більше уваги. У школі вчителі оцінюють

таких дітей як більш здібних, а однокласники намагаються завести з ними дружбу. Гарні жінки частіше вдало виходять заміж, а чоловіки займають вище соціальне становище у суспільстві.

Люди менш вродливі відчувають дискримінацію також у дитинстві. Це менше уваги виховательки у дитячому садочку, суворіше ставлення учителів, іноді упереджене ставлення викладачів у вищому навчальному закладі. Їх оцінюють більш вимогливо при прийнятті на роботу, встановленні заробітної платі, наданні пільг тощо.

З одного боку:

«Фізична врода може підняти самооцінку, рівень вимог і взагалі дати людині позитивне бачення світу, що сприяє успіху в найрізноманітніших галузях».

С. Рей, відомий американський психолог

З іншого боку:

«Особистість є завжди продуктом біосоціальних умов, яка завдячує своїм виникненням біологічному впливу, отриманому від батьків, та соціальним умовам оточуючого середовища».

В. М. Бехтерев

Тобто гарна зовнішність може бути ознакою здоров'я, стійкості до захворювань, але вона мало що скаже про розум, талант, порядність людини. Для позитивного чи негативного першого враження про людину зовнішності замало. Чому одні люди подобаються з першого погляду, а інші сприймаються з відразою?

2. Вираз очей та обличчя (міміка, пропорційність, зміни виразу обличчя тощо)

«Уста висловлюють думку людини, а обличчя — думку природи».

(А. Шопенгауер)

«Очі — дзеркало душі»

(Народна мудрість)

В очах відбивається розум, набутий досвід. Не випадково ми говоримо: «мудрий погляд», «сумні очі», «сяйво очей», «пустий погляд», «мертвий погляд» тощо.

У більшості людей виникають почуттєві фантазії, коли вони розглядають обличчя, але тільки деякі з них можуть визначити психофізіологічні особливості конкретної особи. Існує така наука, *візуальна психодіагностика* — пізнання людей по їх зовнішності та поведінці, тобто через невербальне спілкування.

У другій половині свого життя людина сама відповідальна за привабливість та виразність свого обличчя. Отже, краса не є панацеєю.

3. Інтелект

Він не є вродженою якістю, а дається наполегливою працею, навчанням, життєвим досвідом і набувається та розвивається протягом усього життя. В деяких ситуаціях легше спілкуватися з людиною, яка має розвинутий інтелект, в окремих випадках простіше контактувати з обмеженою людиною.

Окрім зазначених перепон, при спілкуванні існують *мотиваційний, моральний та емоційний бар'єри*, які ускладнюють соціальне управління:

Мотиваційний бар'єр характеризується тим, що висловлювана мотивація має бути прийнятною і переконливою для інших. При негативному її розумінні мотивація може втратити мобілізуюче значення та сприйматися як кон'юнктурні декларації.

Моральний бар'єр обумовлений тим, що при спілкуванні здійснюються життєво-побутові чинники (стать, віку, соціальне походження, економічне становище, належність до службової та державно-посадової ієрархії тощо). Можуть спрацювати психологічні якості та властивості людини (сором'язливість, скромність, психічний склад, психологічний стан тощо).

Емоційний бар'єр пов'язаний з концепціями тих чи інших «малих» або «великих» соціальних груп, до яких належить людина. Разом з тим, вона змінюється протягом життя в своїх знаннях, досвіді, поглядах, життєвих установах, а отже, і в діях, вчинках, поведінці.

«Не змінюються лише наймудріші та найдурніші»

(Конфуцій)

Для спілкування, управління, співпраці з людьми, яких життя, виховання, навчання змінюють у часі, треба знати і враховувати концепції людської особистості.

Психологія виділяє три концепції: *психологічну, соціально-суспільну, фізіологічну*:

Психологічна концепція людини відома ще з давніх часів, коли було відкрито чотири психічні типи особистості: сангвінік, холерик, меланхолік, флегматик. На цих психотипах формується характер, темперамент, здібності, мотиви діяльності, особливості психологічних реакцій.

Соціально-суспільна концепція визначає два типи людей:

- *інтроверт* (замкнений, заглиблений у власні переживання — максимально розвинений індивідуаліст;
- *екстраверт* (відкритий, доброзичливий, товариський, спрямований на оточуюче середовище) — яскраво виражений колективіст.

Фізіологічна концепція пов'язана з теорією І. Павлова щодо двох нервових процесів в людини — збудження і гальмування. На цій підставі вчений вивів такі антиподи проявів людської особистості:

- сила — слабкість;
- врівноваженість — неврівноваженість;
- швидкість, рухливість — інертність, повільність, загальмованість.

Для розвитку теорії Павлова психолог Теплов запропонував такі характеристики людини як особистості:

- сила (витривалість);
- динамічність (легкість інерції нервових процесів);
- рухливість (швидкість зміни причин, зміни місця подразнення);
- лабільність (швидкість виникнення і припинення певного психічного процесу)

У діловому спілкуванні розрізняють **сім** можливих його рівнів, знання яких дає можливість розібратися в ситуації потенційного конфлікту, зробивши певні висновки, що стосуються як системи управління, так і встановлення підприємницьких контактів.

Рівні ділового спілкування (за О. Добровичем):

- примітивний;
- маніпулятивний;
- стандартизований;
- конвенціональний (погоджувальний);
- ігровий;
- діловий;
- духовний.

Найбільш дієвими і плідними є діловий, конвенціональний та духовний рівні спілкування.

12 основних правил спілкування зі ЗМІ

1. *Інтерв'ю не повинно бути випадковим*

Якщо вам раптом запропонували «засвітітися» у ЗМІ, спочатку подумайте, чи необхідно це Вам. Чи відповідає цьому статус й аудиторія засобу масової інформації та чи вписується виступ в PR-кампанію, імідж Вашої фірми. Це стосується досить актуального питання життєздатності й професіоналізму PR-підрозділів. Як показує досвід, головним завданням більшості наших відділів по зв'язках із громадськістю або прес-служб є підготовка прес-релізів і пафосних замовлених статей, які пізніше з'являються під рубрикою «на правах реклами». Однак бажання позбавитися головного болю й «план по валу» в сфері зв'язків із громадськістю вкрай негативно позначається на паліситі організації, оскільки мають на меті догодити не громадськості, а керівництву компанії. Якщо ж у вашому PR-підрозділі працюють професіонали й при цьому Ви ніколи не давали інтерв'ю, зверніть до них. Не приймайте рішення одноосібно, виходячи винятково з міркувань власного престижу. Отже, визначте, наскільки серйозний пропонується вам інформаційний привід (як правило, у дев'яти з десяти випадків це буде банальне бажання заробити на Вас) і чи зможете Ви запропонувати (нав'язати) свій.

2. *Створюйте професійний контекст*

Не копіюйте пропагандистське кліше радянської епохи. Цим і без Вас грішать державні мужі, яким не треба оплачувати ефірний час і шпальти друкованих ЗМІ. Десять коротких

ділових коментарів по найбільш актуальних професійних і суспільних питаннях часто важливіше десяти широкомовних інтерв'ю. Такі коментарі легше підготувати, вивчити напам'ять й відрепетирувати інтонації.

3. Віддавайте перевагу безпосередньому спілкуванню з пресою

Безпосередність прямо відбивається на вашому іміджі. Будьте відкритим або створіть ілюзію відкритості — ваша репутація від цього тільки усталиться.

4. Зверніть увагу на підготовчу фазу інтерв'ю

Погодьте тему й попередній перелік питань для бесіди. Безпосередньо перед інтерв'ю поцікавтеся в журналіста, чим Ви могли б йому допомогти (зрозуміло, у концептуальному плані), як він збирається подати думку. Це допоможе не тільки завоювати прихильність кореспондента, а й спрямувати бесіду в потрібне вам русло. Якщо Ви нечастий гість на сторінках друкованих видань й телеекранах, переконайтеся або дайте доручення своєму референту перевірити, чи правильно записав кореспондент Ваші прізвище, ім'я, посаду й назву організації, яку Ви представляєте. Крім того, намагайтеся скласти уявлення про особистість й індивідуальний стиль роботи журналіста (це завдання для фахівців вашого відділу по зв'язках із громадськістю, які повинні зібрати й проаналізувати досє про нього).

5. Якщо інтерв'ю, як кажуть, «не проплачено» і ваш інтерв'юер дійсно професіонал, який не працює за принципом «за ваші гроші — будь-яку забаванку», будьте готові до найгіршого розвитку бесіди.

Заздалегідь проаналізуйте ті болючі точки, яких може торкнутися Ваш візаві. Не поспішайте з відповіддю на важкі й каверзні запитання. Витримайте паузу (порахуйте до п'яти) і, якщо не знайшли гідної відповіді, скористайтеся ухильною фразою типу «Вибачте, без коментарів», «Боюся, що у мене зараз немає фактів», «Незабаром ми дамо повну відповідь», «Співробітники нашої компанії саме вивчають це питання». При цьому не слід торкнутися, намагатися відвести співрозмовника (глядачів) від «слизької» теми. Не варто виявляти агресивність до репортера. Ваш девіз — доброзичливість і гідність.

6. Найбезглуздішою помилкою були б ваші коментарі «не для друку»

Не сподівайтесь, що хтось добровільно виключить камеру (диктофон) перед Вашими одкровеннями.

7. Якщо інформація, яку від Вас намагаються отримати, є конфіденційною, не лукавте й просто поясніть чому вона не підлягає розголошенню.

Скажіть правду. Напівправа — це напівнеправа, яка незабаром може обернутися проти Вас.

8. Висловлюйтеся чітко, по можливості уникаючи професіоналізмів

Ця нарада особливо актуальна, якщо Ваші слова почує або прочитає широка аудиторія. Крім того, корисно буде вставити у своє інтерв'ю кілька яскравих фраз, що запам'ятовуються (афоризмів), які підкреслять нестандартність вашого мислення.

9. Намагайтеся не нажити собі ворогів

Стримуйте своє бажання облити брудом конкурентів, дотримуйтеся правил хорошого тону.

10. Іноді корисно залучати фахівців Вашої компанії (наприклад, керівника відповідного підрозділу)

Передавши слово підлеглому, ви, по-перше, демонструєте свою демократичність і довіру до нього, по-друге, те, що у Вашій компанії кожний займається своєю справою.

11. Під час інтерв'ю виявляйте повагу до співрозмовника — його особистості й думки

Ідеальний варіант, коли після бесіди між вами встановлюються доброзичливі відносини. Особисті контакти в журналістському середовищі — річ далеко не зайва для топ-менеджера, який живе в інформаційну епоху.

12. Коли ваші зустрічі з представниками мас-медіа стають регулярними, зверніться за порадою до колег і близьких, які допоможуть Вам подивитись на себе об'єктивно

Якщо Ваш образ залишає бажати кращого, найміть досвідченого іміджмейкера. Інтелегентне спілкування з представниками ЗМІ — уміння, якому можна навчитися.

Однак не нашкодити власному іміджу — завдання для нашого керівника є більш складним. Багато босів один раз побачивши або почувши себе, більше так і не зважуються повторити сумний досвід, посылаючи «на амбразуру» тих, у кого, як кажуть, «підвішений язик».

Втім, справа ця не така складна, щоб відмовлятися від такого ефективного інструменту реклами й PR. По суті, тут цілком достатньо тверезо оцінити ситуацію й врахувати трохи «дрібниць», без яких інтерв'ю не буде вдалим.

9.7. Правила конструктивної критики під час мовного спілкування

Критика й етика

Загалом критику ніхто не любить. Так, критикою не можна зловживати, але не можна й зневажати нею.

Вона має три напрями — *зверху, знизу і зсередини (самокритика)*. Кожний з них має свою етику.

Критика зверху, як відомо, розвивається безперешкодно, але й тут є свої проблеми. Вони зводяться до міри й такту. Постійні дріб'язкові докори деморалізують працівників, підривають віру в свої здібності й справедливість керівника.

У виборі форм і методів критики підлеглого досвідчені менеджери завжди враховують його вік, стать і темперамент. Відомо, наприклад, що жінки більш чутливі до зауважень, ніж чоловіки. Холерики більш збудливі, ніж флегматики. Ці особливості теж слід враховувати.

Практика свідчить, що найбільше перешкод у критиці знизу. Негативне ставлення до неї досить поширене. Боротися з цим тільки етичними методами важко. І все-таки висловимо кілька зауважень.

Трудовий колектив будь-якого сучасного підприємства чи установи складається з високоосвічених працівників. І коли хтось із них виступає з конструктивною критикою на адресу свого керівника, то в 99 випадках зі ста він дійсно стурбований станом справ й намагається підвищити якість управління. Якщо керівник прислухається до зауважень то у підлеглого того зміцнюється відчуття причетності, а разом з тим зростає й повага.

Не менше труднощів спостерігаємо у самокритиці. Люди схильні переоцінювати свої здібності. Як цього уникнути? Насамперед — навчитися сприймати критику в позитивному контексті. Не як елемент «батога», що дозволяє тримати компанію в руках, а як конструктивний елемент керування, що створює атмосферу довіри й творчого пошуку.

Нижче узагальнені найбільш важливі рекомендації з конструктивної критики підлеглих, які повинен мати на увазі будь-який керівник. Ми навмисно акцентували увагу саме на вертикальних взаєминах, оскільки, як зазначалося вище, тут зосереджені основні проблеми. Втім, ті, хто регулярно бере участь у корпоративних дискусіях «по горизонталі», напевно, знайдуть слушні поради й для себе.

Перш ніж критикувати підлеглого за недоліки в роботі або виконанні конкретного доручення, корисно поставити самому собі такі запитання:

1. Чи усвідомив зміст завдання (своїх функцій) співробітник? Можливо, невдача пов'язана з недостатнім розумінням, а отже, варто ділити провину на двох — виконавця й менеджера, що інструктував, тобто Вас.

2. Виконати роботу можна по-різному. Щоб критика була конструктивною. Ви повинні замислитися над тим чи акцентували Ви увагу підлеглого на бажаній якості результатів.

3. Наскільки новим і несподіваним було Ваше завдання для людини? Який у нього досвід у виконанні аналогічних видів робіт (вирішенні проблем)?

4. Дуже важливо врахувати так званий суб'єктивний фактор. Які особисті й професійні проблеми могли негативно позначитися на якості виконання завдань? Чи не є посилення на ці проблеми стандартним виправданням усіх попередніх та наступних невдач?

5. Ще один дуже важливий момент: якщо Ви із суб'єктивних причин відчуваєте до людини антипатію (ну не подобається Він вам з якихось, не пов'язаних із професійною діяльністю причин!), замисліться: чи не є бажання покритикувати наслідком подібних негативних емоцій?

Характеристики робочих завдань, незважаючи на зовні однакове словесне вираження, можуть згодом змінюватися: наприклад, вимагати використання нових інструментів, включати нові фактори й емоційні стани, про які навіть згадки не було на момент доручення (наказу).

Доцільно запитати себе:

- Чи змінився характер роботи з тих пір, як Ваш підлеглий останній раз її виконував?
- Які нові не враховані раніше фактори вплинули на результат?
- Чи мотивований співробітник на сумлінне виконання роботи?
- Чи був він забезпечений всім необхідним (насамперед, інформацією й матеріальними ресурсами) для досягнення поставлених цілей?

Якщо завдання було складним, тобто таким, що потребує навчання в процесі роботи, чи врахували Ви ставлячи нове завдання можливості підлеглого до навчання?

Як бачимо, запитань багато, і кожне з них здатне вплинути на «формат» критики, а то й взагалі на її необхідність. Остання порада: Ваші сумніви з приводу тієї чи іншої позиції допоможуть розвіяти консультації з колегами й іншими фахівцями. Якщо їхній «вердикт» про непрофесійну роботу виконавця збігається з Вашою думкою, сміливо приступайте до об'єктивного «розбору польотів», пам'ятаючи такі принципи конструктивної критики.

10 правил-конструктивної критики

Правило перше: *Критикуйте вчасно, по гарячих слідах.*

Постфактум ситуація завжди обростає суб'єктивними деталями й міфами, які негативно впливають на сприйняття критики. Пам'ятайте слова Гарольда Ніколсона: «Про себе ми судимо по своїх ідеалах, про інших — за їхніми вчинками». «Ідеали» злопам'ятного боса згодом тільки поглиблюють помилки підлеглих.

Для багатьох наших керівників критика — це підвищений тон і використання нецензурних слів. Їм чомусь здається, що чим більшим був «рознос», тим швидше спрацює критика й людина зробить правильні висновки.

Однак якщо це твердження й правильно, то винятково для підлеглих, що стоять на самому нижчому шаблі професійного й особистісного розвитку. Розумні люди давно помітили, що чим сильніше висловлювання шефа, тим менше у нього об'єктивних аргументів. Один музичний критик якось сказав: «Чим вищий голос, тим нижчий інтелект». Ці слова можна застосувати й до управлінської діяльності.

Правило друге: *Контролюйте свої емоції.*

Ніколи не починайте «розбір польотів», якщо Ви роздратовані.

Критика — це насамперед інтелектуальний процес. Так що добирайте слова.

Зрозуміло, це стосується й стану співрозмовника. Наївно думати, що ваша критика позитивно вплине на підлеглого, якщо він усе ще болісно переживає промах, злиться на колега або, на його думку, «керівництво його дезорієнтувало».

Правило третє: *Якщо Ви сумніваєтеся в адекватній реакції невдахи, запропонуйте йому «обговорити проблему (сформулюйте це саме так) трохи пізніше в спокійній обстановці».*

Я знаю керівника, про якого вам обов'язково скажуть, що ніколи не бачили щоб він підвищив голос. Більше того, ніхто і не пригадує, коли він критикував підлеглих. Останнє, звичайно, неправда (він критикує персонал не рідше інших босів). Справа в тому, що цей топ-менеджер добре засвоїв правило четверте.

Правило четверте: *Критикуйте віч-на-віч.*

У будь-якому прилюдному висловлюванні претензій завжди є елемент театральності, а отже, ризик скотитися на переливання з пустого в порожнє. Розмова без сторонніх, по-перше, забезпечує індивідуальний підхід і безпосередність реакції підлеглого, по-друге, демонструє повагу до його особистості й знання керівником елементарних основ етики. Особливо це важливо, якщо Ви маєте намір висловити критику даній людині вперше. У цьому випадку її бажання надалі не виносити свої помилки на суд громадськості стане добрим стимулом до якісного й своєчасного виконання розпоряджень.

«Я нічого іншого й не очікував від тебе. А що ще можна чекати від людини, у якої...», наприклад, безладдя на робочому столі, погана пам'ять, яка має звичку спізнюватися тощо. Знайомі мотиви чи не так? Для будь-якого критикуючого занадто великою є спокуса перейти на особистості, зробити більш або менш виправдане узагальнення, що демонструє «мудрість» боса і його знання людей. Тут виникає запитання: навіщо було доручати це завдання такій людині?

Відокремте людину від проблеми й результату. Вам здається це немислимим? Але саме такий підхід є єдино правильним для конструктивної критики. Професійний «розбір польотів» обов'язково передбачає п'яте правило.

Правило п'яте: *Критикуйте результат і способи його досягнення, а не виконавця.*

Як мінімум, це допоможе Вам не скотитися до образ. Як максимум — створити атмосферу об'єктивного аналізу ситуації й позбавитися суб'єктивізму.

Надто часто критика використовується для якихось багаточисельних комбінацій. Тобто є формальним приводом для реалізації більш значимих, ніж аналіз конкретної невдачі, цілей. Тому багато керівників, що критикують витіювато й складно, ризикують викликати у підлеглого бажання почати якусь не зовсім зрозумілу керівникові гру. Уникнути такого розвитку ситуації (зрозуміло, якщо Ви налаштовані відкрито й позитивно) допоможе правило шосте.

Правило шосте: *Будьте щирі й доступні.*

Наприклад, критикуючи підлеглого, непогано було б постійно ставити йому запитання. Природно, не риторичні, а такі, що дозволяють з'ясувати його розуміння проблеми, сприйняття критики, думку про її обґрунтованість. Пам'ятайте: Ви не завжди праві на сто відсотків.

Іноді керівник уже на самому початку «розбору польотів» недвозначно натякає про неминучість покарання. Нічого безглуздішого не придумаєш, тому що в такому випадку «підсудний» вибудовуватиме «лінію власного захисту», а не аналізувати проблему й слухати критику керівництва.

Правило сьоме: *Ніколи не починайте критику з тези про необхідність покарання.*

Можливо, аналіз проблеми приведе Вас до висновку, що підлеглий критику не заслуговує. Або вже в її процесі він запропонує такий вихід із ситуації, що надолужить його помилку або неправильні розрахунки.

Це правило тісно пов'язане з наступним восьмим правилом.

Правило восьме: *Демонструйте розуміння як особистих проблем людини, так і професійної колізії.* Покажіть, що критика є лише відправним пунктом на шляху спільного вирішення проблеми.

Підлеглий, звичайно, займає більш низьку сходинку у владній ієрархії й наділений набагато меншими повноваженнями, ніж Ви. Однак це не означає, що критика повинна бути заснована на почутті власної переваги боса. Спроби підкреслити свої переваги (інтелектуальні, емоційні, професійні) і статус на тлі невдачі співробітника є непедагогічними й неефективними. Хоча б тому, що відтепер співробітники, що потрапили «під роздачу», будуть розглядати будь-які ваші кроки й невдачі під мікроскопом, вишукуючи невідповідність амбіцій і професійних якостей. Звідси правило дев'яте.

Правило дев'яте: *Не критикуйте зверху вниз. Ставтеся до людини, яку критикуєте, як до рівної особистості.*

Правило десяте: *Не критикуйте часто й багато.* Якщо Ви помітили, що Ваші «розбори польотів» за участю конкретного підлеглого стають традицією, замисліться: чи не час Вам знайти кращого виконавця або переглянути свої погляди на деякі проблеми й підхід до критики.

9.8. Етика службового спілкування

У широкому розумінні **етика** — це кодекс, зведення правил спілкування людей, вироблених багатьма поколіннями.

Керуючись правилами етики службових відносин, менеджер може значно поліпшити виробничий клімат, запобігти стресам і негативним емоціям у взаєминах з працівниками підприємства.

Пропонуємо деякі поради (**дев'ять основних правил службових відносин**), засновані як на літературних джерелах, так і на даних власних спостережень, і спробуємо погодити їх з повсякденними функціями керування, з ситуаціями, в яких опиняються керівники на практиці.

Перше правило: *навчіться керувати своєю поведінкою за будь-яких умов, будьте привітними і ввічливими, посміхайтесь людям, прагніть підтримувати гарний настрій і у себе, і в навколишніх.*

Посміхайтесь людям! Відомо, що від настрою також залежать рівень продуктивності праці й характер взаємин на виробництві. А настрої, у свою чергу, — від обставин повсякденного буття й здатності людини керувати своїм настроєм.

Коли б не починався робочий день (вранці, удень чи ввечері), вихідним початком його завжди залишається домашня обстановка: як відпочили, які відносини в родині тощо.

Посмішка й ранкове вітання є сильним стимулятором гарного настрою для обох — і чоловіка, й жінки. Але він може зіпсуватися пізніше — у дорозі, в міському транспорті. Тісно-та у транспорті, особливо в години пік, — привід для роздратування, а отже падіння настрою. Чи можна зберегти гарний настрій й у таких умовах? Можна. Згадайте, чому Вас вчили ще в дитинстві: штовхнув когось — вибачись першим. Будь-яку сварку може погасити жартом, посмішкою.

Будемо здороватися. «Ну, Ви вже нас за людей не вважаєте, — обуритеся Ви. — Вітатися ми вміємо!» Звичайно, це вміють усі. Але згадайте, чи не було незручних ситуацій, пов'язаних з такою найпростішою дією, як вітання? Тому прийміть наші рекомендації,

Людина, яка увійшла до приміщення останньою, зобов'язана (незалежно від посадового рангу) першою привітати присутніх. А присутні відповідають не хором, а тільки ті, хто ближче сидить, кому це зручно. Навряд чи доцільно при зустрічі з великою групою знайомих усім по черзі потискати руку. Але зате якщо Ви вже зупинилися й подали руку знайомому, який розмовляє з одним або двома незнайомими Вам людьми, то привітайте так само всіх, називаючи себе, як при першому знайомстві.

Стало традицією, що першим вітає начальника підлеглий, а ось руку повинен запропонувати начальник. Втім, є винятки: жінку начальник вітає першим, навіть якщо це його секретарка (однак молоденькій дівчині не соромно першою привітатися зі своїм начальником).

Дуже приємно, якщо начальник першим привітає ветерана праці, старшого за віком.

Трапляється, що керівник не відповідає на вітання підлеглих. Така поведінка неминуче підриває його авторитет.

Навіщо так багато говорити про таку дрібницю, як вітання? Але ж для справи має істотне значення настрої людей на початку робочого дня.

Друге правило: *прийшовши на роботу, привітайте своїх колег, дайте їм зрозуміти, що Ви раді почати з ними новий робочий день, що вони можуть розраховувати на Вашу допомогу й підтримку.*

Третє правило: *звернення до підлеглих на «Ви» — необхідний інструмент підтримання нормальних службових відносин і трудової дисципліни.*

Між «ти» і «Ви». Про начальника, що звертається до всіх на «ти», звичайно говорять як про «свою людину», просту й доступну. Але слід знати, що не всім така манера подобається. Для багатьох вона здається проявом невихованості. Звичайно, спілкування між колегами залежить від міжособистісних стосунків. Якщо вони доброзичливі або дружні, то й звернення один до одного на «ти» цілком доречно.

Якщо начальник звертається до одних підлеглих на «ти», а до інших — на «ви». Буває й інший варіант: начальник зневажливо звертається до одних на «ти», а до інших — шанобливо на «ви». В обох випадках наслідки негативні. Не годиться й однакове звернення до всіх на «ти», що призводить до зниження вимогливості до панібратства. Займенник «ви» є не тільки вираженням культури звернення, а й способом підтримання службової дистанції.

Збори, засідання, наради — колективні форми управління. Їх ефективність досягається, якщо поставлені запитання розглядаються на рівних умовах — незалежно від посадового стану, віку, статі, стажу роботи тощо.

На практиці ці умови не завжди дотримуються, особливо керівниками-автократами. Репліки й відверте нав'язування своєї думки, іноді спірної й навіть невірної, не сприяють бажанню підлеглих брати участь в обговоренні й змушують перебувати в рядах «мовчальників». Але ж це не на користь справі.

Четверте правило: *проявляйте максимум доброзичливості до учасників нарад, оскільки люди приходять на них для того, щоб виробити управлінські рішення, в яких у першу чергу зацікавлений керівник; навчіться терпляче слухати інших, не допускайте на їхню адресу реплік, не відкидайте висловлені пропозиції тільки тому, що Ви з ними не згодні, дайте висловитися іншим, заохочуйте активність учасників нарад.*

Наказ і прохання

На практиці керівники дають вказівки своїм підлеглим в основному у двох формах — наказ і прохання. Однак вони застосовуються не завжди адекватно ситуації. Там, де наказ необхідний, іноді чується благальний тон, а де можна обійтися ввічливим проханням — лунна наказ, та ще й з погрозою покарання.

Ми не прихильники всепросячого лібералізму. Ледаря треба жорстко приструнити, а іноді й пригрозити йому покаранням за недбале ставлення до своїх обов'язків. Наказова форма необхідна в екстремальних умовах: загроза зриву виконання важливого завдання, порушення правил техніки безпеки тощо. Але не слід перетворювати жорсткі форми вказівок в основний метод адміністративного управління. Підлеглі згодом перестають реагувати на загрозливий тон, і ефективність вказівок знижується.

Якої ж форми розпорядження доречно в повсякденних робочих умовах? Наказ необхідний при дорученнях, що входять обов'язки підлеглого. Але тон неодмінно має бути ввічливим.

Безперечно, на виробництві часто виникають напружені ситуації, і тоді важко втриматися від грубих слів. З цим можна погодитися, але досвід підтверджує, що в будь-яких умовах можна зберегти діловий тон службових відносин без шкоди для виробництва, скоріше, на його користь.

Доручення, що не входять в обов'язки даного підлеглого, варто давати у формі прохання. Взагалі доручення в такій формі сприймаються підлеглими з більшим бажанням й, природно, виконуються з більшою охотою.

П'яте правило: *у будь-яких ситуаціях дотримуйтеся самовладання; будьте ввічливі, віддаючи доручення підлеглим; пам'ятайте, що вони краще сприймають доручення у формі прохання, ніж наказу.*

Дякуйте, але й стягуйте. Заохочення і покарання є істотними інструментами активізації й виховання працюючих. За своїм призначенням вони не порівнянні, але досвід показує, що заохочення впливають на трудову активність людей сильніше, ніж покарання. Звідси висновок: треба часто й уміло користуватися способами заохочення. Віддаючи їм перевагу, ми не відкидаємо й методів покарання, але тут слід дотримуватися елементарних етичних норм. Нерозумно підходити з однаковою міркою покарання до працівників різного віку, статі й темпераменту за аналогічні провини (подібні вчинки). Наприклад, літній людині або жінці краще зробити зауваження у ввічливій формі, а легковажному молодіку чи флегматику — привселюдно й жорстко.

Шосте правило: *будьте уважні до своїх підлеглих, помічайте кожний їхній успіх у роботі й заохочуйте — просто «дякую», висловлене вчасно, може бути не менш ефективним, ніж грошова премія; якщо виникла необхідність покарати когось за службовий недогляд, будьте справедливі й тактовні, при виборі форми й міри покарання; враховуйте вік, стать і темперамент працівника.*

Сьоме правило: *під час прийомів громадян з особистих питань не відволікайтеся, будьте тактовні й справедливі.*

Восьме правило: *критика — потужний засіб впливу на людей, яким треба користуватися вміло й обережно, тобто не зловживайте ним, не принижуйте гідності людей грубими критичними висловлюваннями, не допускайте переростання критики в елементарну сварку; не переслідуйте за конструктивну критику знизу — вона дозволить уникнути помилок і недоглядів у роботі, зміцнить зв'язок з колективом; будьте самокритичним — це тільки підвищить Вашій авторитет.*

Підлабузництво має беззастережно осуджуватись. У службових стосунках, як і в будь-яких інших формах суспільних відносин, важливо розвивати й підтримувати почуття особистої поваги кожного працівника, ініціативу й творчий підхід до справи.

Яскраво виражені форми догоджання тепер рідко зустрінеш. Але в більш делікатних і зовні мало помітних формах догідництва й підлабузництва спостерігаються часто. Це проявляється по-різному: у сліпій покірності своїм керівникам, у беззаперечній згоді з усім, що говорить і робить начальник, у вихвалюванні. Підлабузники й догідники своєю поведінкою морально розкладають не тільки своїх начальників, але й псують взагалі атмосферу в трудовому колективі.

Підлабузництву сприяє абсолютизація принципу єдиноначальності, що ще й дотепер зустрічається. Недостатньо обмежене в деяких колективах єдиновладдя створює передумови

як для службових зловживань, панських звички, так і догодження. Це дві сторони однієї й тієї ж медалі.

Дев'яте правило: *цінують самотійних людей, уникайте нав'язливих послуг підлабузників — цим Ви сприятимете зміцненню психологічного мікроклімату в колективі й підвищенню загальної ефективності керівництва; не зловживайте правом єдиноначальності, радьтеся із суспільними органами з усіх принципово важливих питань неоперативного управління.*

Керуючись перерахованими вище дев'ятьма правилами етики службових відносин, менеджер може значно поліпшити соціально-психологічний клімат у трудовому колективі, запобігти стресам і негативним емоціям у взаєминах з працівниками підприємства й сторонніми особами під час спілкування.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ:

- 1. Розкрийте сутність таких форм колективної роботи, як нарада, засідання, збори.*
- 2. Назвіть позитивні і негативні сторони ділової наради.*
- 3. Наведіть класифікацію ділових нарад.*
- 4. З яких етапів складається процедура проведення ділової наради?*
- 5. Розкрийте зміст підготовки до ділової наради.*
- 6. Назвіть особливості проведення інструктивної та оперативної наради.*
- 7. Розкрийте специфіку проведення наради методом «мозкової атаки» та «наради без наради».*
- 8. У чому полягають особливості проведення телеконференції?*
- 9. Охарактеризуйте типи учасників ділової наради.*
- 10. Технічні прийоми проведення менеджерам бесід, що сприяють вирішенню проблем управління.*
- 11. Основні принципи ведення ділових бесід.*
- 12. Технологія ефективного проведення зборів.*
- 13. Правила етики службових відносин.*
- 14. У чому полягають особливості ділових контактів менеджера?*
- 15. Охарактеризуйте зміст поняття «переговори».*
- 16. Опишіть модель проведення ділових переговорів.*
- 17. Визначте умови ефективних переговорів та передумови успішного проведення ділової зустрічі.*
- 18. Розкрийте особливості процесу керування потоком відвідувачів.*
- 19. Яким чином менеджер повинен здійснювати процедуру прийому відвідувачів?*
- 20. Визначте засоби попередження приймання незаявлених відвідувачів.*
- 21. Висвітліть техніку контактів керівника з підлеглими.*
- 22. Розкрийте принципи взаємодії керівника з підлеглими в процесі ділової бесіди.*
- 23. Охарактеризуйте типи підлеглих за характером сприйняття вказівок.*
- 24. Розкрийте напрями раціоналізації ведення телефонних розмов.*
- 25. Висвітліть основні напрями взаємодії керівника і секретаря-референта.*
- 26. Визначте типи секретарської діяльності.*
- 27. Охарактеризуйте завдання та функції секретаря.*
- 28. Розкрийте напрями діяльності секретаря щодо сприяння діловим контактам керівника.*