

Міністерство освіти і науки України

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
“ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ”**

О.С. Пономарьов, О.Г. Романовський

ДІЛОВА БЕСІДА В СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ

**Рекомендовано Міністерством освіти і науки України
як навчальний посібник
з курсу «Сучасні управлінські технології»**

*Для студентів, що спеціалізуються у сфері
управлінської діяльності*

Харків НТУ ХПІ 2002

ББК 74.58

Р 69

УДК 159.9:35

Рецензенти: Л.П. Пуховська, д-р пед. наук, проф. (Інститут педагогіки і психології професійної освіти, м. Київ)
О.М. Пехота, д-р пед. наук, проф. (Миколаївський державний педагогічний університет, м. Миколаїв)

Гриф наданий Міністерством освіти і науки України,
лист № 14/18.2 – 886 від 23.04.2002 р.

Пономарьов О.С., Романовський О.Г. Ділова бесіда в системі управлінських технологій: Навчальний посібник. – Харків: НТУ “ХПІ”–УПА, 2002. – 122 с. – (Серія “Управлінські технології”)

ISBN

Р 69 Розглянуто сутність і основні види ділової бесіди та її місце в системі сучасних управлінських технологій. Розкрито структуру і значення підготовки до ділової бесіди і технологію її проведення. Показано основні труднощі, що можуть виникати під час ділової бесіди, та сформульовано рекомендації відносно їх подолання. Наведено основні положення техніки аргументації, нейтралізації негативної реакції співбесідника та шляхів досягнення бажаних результатів ділової бесіди.

Посібник призначений для студентів, що готуються до управлінської діяльності та прагнуть опанувати мистецтвом управління людьми.

Іл. 29. Бібліогр. – 46 назв.

ISBN

© О.С. Пономарьов,

© О.Г. Романовський, 2002

ВСТУП

На перший погляд, поява спеціального навчального посібника з ділової бесіди може викликати принаймні подив. Невже слід когось навчати ще й правилам підготовки і проведення бесіди? Адже вести бесіди майже кожній людині доводиться постійно. І кожний вважає, що він здатний належним чином обговорити зі своїм співрозмовником все, що являє їх спільний інтерес.

Більш того, в переважній більшості випадків люди впевнені, що цілі, які вони ставлять перед собою, розпочинаючи чи навіть плануючи певну бесіду, неодмінно можуть бути досягнуті. Однак в реальній практиці досить часто трапляються ситуації, коли цього не відбувається. Тоді, як правило, ми прагнемо покласти відповідальність за невдачу на свого співрозмовника, на його впертість, не поступливість чи інші риси характеру. Трапляються й спроби виправдати невдачі різними об'єктивними обставинами. І дуже рідко хто здатний здійснити неупереджений критичний аналіз підсумків бесіди з виявленням глибинних причин того, чому ж під час її проведення не було досягнуто заздалегідь поставлених цілей. Ми впевнені, що ще менше людей, які відверто визнають свою провину, визнають основною причиною невдачі бесіди відсутність знань технологій її підготовки і проведення, відсутність навичок ефективного спілкування взагалі. Таким чином, виходить, що вміння вести бесіду та знання її закономірностей потрібні кожній людині, яка прагне якомога частіше досягати поставлених цілей.

Дійсно, усвідомлення подвійної природи людини як істоти не тільки біологічної, а й соціальної, обумовило розуміння того, що її потреба у спілкуванні з іншими людьми є такою ж природною, як потреба в повітрі, їжі чи воді. І однією з найпоширеніших форм спілкування виступає саме бесіда.

Як цілком справедливо зазначають Є.І. Головаха та Н.В. Панина, “в будь-якому випадку навряд чи можна сподіватися на задово-

леність результатом спілкування, якщо не враховувати загальних правил, які диктуються психологічними особливостями взаємодії людей під час спілкування”. Вони особливо підкреслюють, що “першою з таких особливостей є діалогічний характер будь-якого людського контакту. Повноцінним спілкування може бути лише в такому разі, коли люди вступили у діалог”. Іншими словами, цей контакт відбувається в формі бесіди. Дуже важливою з позицій забезпечення успіху результатів бесіди нам уявляється думка авторів про те, що “будь-який мовленнєвий діалог дозволяє проаналізувати взаємодію двох позицій, двох точок зору як двох розумів одного й того ж предмета” [10, с. 57].

Однак психологічна природа спілкування є істотно більш складною і багатофункціональною, ніж це уявляється на перший погляд. Спілкування виступає не тільки проявом життєдіяльності та засобом її забезпечення, а й одним з важливих чинників розвитку психіки конкретної особистості, потужним засобом організації і здійснення ефективної спільної діяльності людей. В цій останній якості виявляється й інтенсивно розвивається особливий різновид спілкування, який отримав назву управлінського спілкування.

Під час управлінського спілкування, яке також досить часто може здійснюватися в формі ділової бесіди, одна людина (у більшості випадків це керівник) звертається до іншої з певним повідомленням або пропонує, просить чи наказує щось зробити, тим самим спонукаючи її до певної дії. В такому випадку їхня бесіда може стати результативною у разі, якщо реакція партнера (в нашому разі – підлеглого) на зверненні до нього слова буде відповідною за формою характеру звернення. Іншими словами, у відповідь на повідомлення він має висловити своє відношення до його змісту; на задане йому запитання він дасть відповідь, а на наказ чи спонукання до певної дії відповідь дією або словами, які означають згоду чи відмову (мотивовану або ні, це предмет іншої розмови) виконати, що йому пропонувалося. Нарешті, цілком ймовірна ситуація,

коли співбесідник не зрозумів зміст зверненого до нього повідомлення, наказу чи запитання. В цьому разі його адекватною реакцією мають бути деякі уточнюючі запитання або ж відверте зізнання, що він чогось не зрозумів.

Процеси обміну інформацією, які мають місце при спілкуванні людей, істотно відрізняються від обміну інформацією, наприклад, між процесорами комп'ютерної мережі. В людському спілкуванні, крім змісту повідомлення, істотного значення набуває його емоційне чи інтонаційне забарвлення. Характерною рисою людського спілкування є й те, що кожен із його учасників має свій погляд на предмет розмови, своє уявлення про нього і навіть своє розуміння. До того ж, характер спілкування та його результативність значною мірою визначаються й такими важливими суб'єктивними чинниками, як ставлення його учасників один до одного, взаємовідносини між ними.

Вони набувають особливого значення в умовах управлінського спілкування, коли від нього можуть залежати результати спільної діяльності великих груп людей. Сприйняття підлеглим особистості керівника істотно впливає й на розуміння інформації, яку він отримує в процесі розмови, і, відповідно, на його подальші дії та поведінку в колективі. Це значно ускладнює досягнення основної мети спілкування і саме тому вимагає від керівника знання основних його закономірностей і правильного їх використання.

У структурі управлінської діяльності керівника будь-якого рівня істотне місце посідає ділове спілкування. За даними ряду дослідників, до 80 % робочого часу керівника припадає на різноманітні контакти з людьми. Форми і види цих контактів носять мають різний характер: розпорядження і накази, ділові бесіди і переговори, наради і публічні виступи. У кожному конкретному випадку вибір форми спілкування залежить від цілей цього спілкування і являє собою вираження творчого підходу керівника, його культури, інтуїції і навіть певною мірою імпровізації. Однак успіх управлінського спілкування

визначається, перш за все, його підготовкою і проведенням у відповідності зі сформованими протягом тривалого часу традиціями і правилами. Саме тому як зазначені вище, так і багато інших форм управлінського спілкування повинні розглядатися як складові елементи цілісної системи управлінських дій керівника, які у своїй сукупності прийнято називати управлінськими технологіями.

Для кожного майбутнього інженера, а тим більш професійного керівника, успішне оволодіння цими технологіями складає невід'ємну частину його управлінської підготовки, формування його професіоналізму. Значення управлінських технологій особливо помітно зросло в останній час, коли відбулося глибоке усвідомлення визначальної ролі людського фактора в забезпеченні ефективності суспільного виробництва. Сьогодні вже загальноновизнаним є факт, що саме людина, її творча індивідуальність є основним джерелом і резервом науково-технічного і соціального прогресу. Унікальність і неповторність кожної людської особистості вимагає від сучасного керівника розуміння психології кожної окремої людини, її індивідуальних мотивів, прагнень і інтересів, її здібностей і творчого потенціалу, визначального впливу цих чинників на характер відносин до своєї справи та на кінцеві результати виробничої діяльності конкретного працівника.

Саме тому сенс, зміст і характер управлінських технологій докорінно відрізняються від сенсу і змісту виробничих технологій. Останні звичайно реалізуються машинами і механізмами, заздалегідь задані алгоритми функціонування яких не залежать від їхнього “настрою”, “інтересів” чи “самопочуття”. Функціонування ж людських колективів, будь-яких соціальних систем безпосередньо визначається психологічним кліматом, настроєм, інтересами і самопочуттям окремих учасників спільної діяльності.

Управлінські технології базуються на результатах досліджень у галузі загальної і соціальної психології і психології управління, на досягненнях теорії і практики управління, на методах соці-

ології організацій, теорії прийняття рішень, системного аналізу та інших фундаментальних і прикладних дисциплін. При цьому вони обов'язково повинні враховувати культурно-історичні традиції, життєві цінності й ідеали, морально-етичні принципи і норми кожного конкретного народу, кожного суспільства.

Виходячи саме з такого підходу, і формуються окремі нюанси й особливості управлінських технологій та практики їхнього застосування у різних країнах, про що досить переконливо свідчать дослідження Дж. Моула, Э. Блум, Р. Калорі, Ф. Вута та інших [27,41].

Цей навчальний посібник присвячений аналізу такого відомого і досить поширеного елемента управлінської технології і різновиду управлінського спілкування, яким є ділова бесіда. В ньому розглянуто і проаналізовано призначення, цілі й функції ділової бесіди, її види і структуру. Докладно проаналізовано зміст всіх основних структурних складових ділової бесіди.

За своїми цілями, характером і змістом спілкування може бути як *формальним*, або *діловим*, та *неформальним*, до якого відносять світське і повсякденно-побутове. Під діловим спілкуванням прийнято розуміти “процес взаємозв'язку і взаємодії, в якому відбувається обмін діяльністю, інформацією і досвідом, що передбачає досягнення певного результату, вирішення конкретної проблеми або реалізацію певної цілі” [8, с. 56].

Основними формами ділового спілкування виступають ділова бесіда, ділові переговори, ділові наради та публічні виступи керівника. Кожна з них має свої цілі та призначення, а їхня ефективність залежить від конкретної ситуації. Однак можна стверджувати, що завдяки безпосередньому контакту партнерів ділова бесіда є чи не найефективнішою формою спілкування.

Необхідність поглибленого вивчення відповідної теми курсу “Сучасні управлінські технології” майбутніми інженерами, а тим більше майбутніми професійними керівниками-лідерами, обумовлена, щонайменше, такими чотирма обставинами. По-перше, структура

професійної діяльності практично кожного інженера включає, поряд з проектно-конструкторськими, експлуатаційними, технологічними, інформаційними, науково-дослідницькими тощо функціями, також виконання в тому чи іншому обсязі й управлінських функцій, на які, за даними результатів досліджень, припадає від 20 до 80 % робочого часу інженера. По-друге, в Україні, як і в колишньому Союзі взагалі, традиційно 85 % керівників, за даними відомого фахівця з питань управління Е.Є. Старобинського, мають вищу або середню технічну освіту, 13 % – економічну і всього лише 2 % – гуманітарну, у той час як у США серед керівників – всього 2 % технічних фахівців, інші ж – економісти, юристи, психологи або професійно підготовлені управлінці-менеджери [35].

По-третє, буквально донедавна мистецтву і техніці ділової бесіди зовсім не навчали майбутніх фахівців навіть для тих сфер діяльності керівників, де такі бесіди складають істотну частину їхньої професійної діяльності: укладання угод і договорів, прийом на роботу, ефективна реалізація управлінської практики тощо [11]. Нарешті, по-четверте, становлення і розвиток в Україні нового соціально-економічного укладу, що функціонує на ринкових принципах, і поступова демократизація суспільних відносин при істотному зростанні значення людського чинника у забезпеченні ефективності суспільного виробництва вимагають від кожного фахівця глибокої психолого-педагогічної підготовки. Вона включає володіння методами міжособистісного і особливо управлінського спілкування і, зокрема, технікою підготовки і проведення ділових бесід, ефективного використання їхніх можливостей.

Ефективність ділової бесіди як одного з дієвих інструментів сучасної управлінської практики і одного з компонентів управлінських технологій важко переоцінити. Світова управлінська практика дає численні приклади, коли взаємоприйнятний вихід навіть з дуже складної ситуації вдавалося знайти саме завдяки одній або певній серії ділових бесід. Саме під час бесіди сторони не тільки

з'ясовують свої позиції, а й знаходять шляхи їх зближення. Бесіда дуже часто допомагає людям усунути різноманітні бар'єри непорозуміння, дійти згоди і забезпечити ефективну плідну співпрацю. Нерідко завдяки добре підготовленій і правильно проведеній діловій бесіді між колишніми конкурентами складаються не просто взаєморозуміння чи навіть нормальна ділова співпраця, а виникають тривалі дружні відносини, які сприяють плідній діяльності та розвитку обох організацій.

З метою перевірки міцності закріплення отриманих знань посібник містить завдання і питання для самоконтролю, окремі дискусійні питання і список орієнтовних тем рефератів. Крім того, спеціальний додаток містить зразки спеціальних психологічних тестів, використання яких, на наш погляд, може бути дуже корисним для майбутніх інженерів-керівників як з точки зору виявлення дійсного рівня розвитку відповідних рис і характеристик, об'єктивного з'ясування своїх реальних можливостей і обмежень, так і з точки зору визначення основних напрямів подальшої роботи над собою. Мається на увазі можливість допомогти природному прагненню людини підвищити рівень розвитку тих особистісних рис і якостей, які вкрай потрібні для плідної управлінської діяльності, або ж позбутися небажаних рис і якостей, наявність чи надмірний рівень розвитку яких може істотно їй заважати.

1. ПРИЗНАЧЕННЯ ДІЛОВОЇ БЕСІДИ ТА ЇЇ ОСНОВНІ ВИДИ

Управлінське спілкування поділяють на пряме і опосередковане. Формами прямого спілкування вважаються такі, в процесі яких здійснюється безпосередній мовленнєвий контакт учасників. До опосередкованих відносять форми спілкування, яке відбувається в умовах певної просторової чи часової дистанції між учасниками, тобто здійснюється за допомогою телекомунікаційних засобів чи листування. Ділова бесіда і являє собою один з найпоширеніших різновидів прямого спілкування, в процесі якого партнери чи принаймні один з них прагнуть досягти певних цілей. В то й же час, незважаючи на надзвичайну поширеність ділової бесіди як важливого елемента управлінських технологій, однозначного чіткого визначення цього поняття ще не існує. Звичайно діловою бесідою може вважатися і звичайна ділова розмова зацікавлених у певному питанні осіб, і усний контакт між партнерами по ділових стосунках.

Так, для характеристики ділової бесіди Г.В. Бороздіна наводить таке її визначення, як “мовленнєве спілкування між співбесідниками, які мають необхідні повноваження від своїх організацій та фірм для встановлення ділових стосунків, розв’язання ділових проблем або вироблення конструктивного підходу до їх вирішення” [8, с. 57].

Взагалі ж під діловою бесідою прийнято розуміти форму управлінського спілкування, яка має характер цільового усного контакту, як правило, між представниками двох сторін і здійснюється у вигляді запитально-відповідальної упорядкованої розмови. В залежності від свого **змісту** і призначення ділова бесіда може переслідувати політичні, економічні, виробничі й інші інтереси однієї чи обох сторін, що беруть у ній участь.

З погляду своєї **мети** або системи цілей, які вона переслідує, ділова бесіда може бути спрямована:

- на з’ясування сутності проблемної ситуації і виявлення її причин;

- на пошук можливих шляхів і засобів виходу з цієї ситуації і подолання труднощів і перешкод, що виникають при цьому;
- на встановлення ділових відносин між учасниками або виведення цих відносин на новий рівень;
- на вироблення і прийняття важливих управлінських рішень тощо.

З погляду *складу учасників* можна виділити ділові бесіди керівників, так званих перших осіб, ділові бесіди представників, наділених відповідними повноваженнями з боку своїх груп, організацій чи навіть держав, або ж з боку їхніх керівників, а також ділові бесіди експертів, що готують зустрічі керівників або їхніх повноважних представників.

З позицій *управлінської ієрархії* або з погляду *психологічної позиції* учасників можна виділити:

- ділові бесіди керівника з підлеглим чи з групою підлеглих та ділові бесіди з людиною, яка чогось домагається (позиція “зверху”);
- ділові бесіди з керівником вищого за ієрархією рівня або з людиною, від дій якої залежить можливість прийняття того чи іншого бажаного управлінського рішення (позиція “знизу”);
- ділові бесіди керівників одного рівня управлінської ієрархії або людей, між якими не існує певної залежності (позиція “на рівних”).

Певне уявлення про класифікацію ділових бесід за різними класифікаційними ознаками може дати рис. 1.

З *функціональної* точки зору ділові бесіди можуть бути орієнтовані на реалізацію таких завдань:

- знайомство з партнером і встановлення з ним ділових відносин;
- розвиток співробітництва і пошук його нових перспективних форм або напрямків;
- контроль якості виконання попередніх домовленостей;

- підтримка ділових контактів і розвиток співробітництва на рівні підприємств, фірм, галузей, регіонів, держав;
- обмін сторін діловою інформацією, яка їх взаємно цікавить або може бути корисною для них;
- спілкування працівників певної ділової або професійної сфери;
- спільний пошук і опрацювання робочих ідей і задумів.

Нарешті, з позицій *інтересів* одного чи кількох її учасників ділова бесіда може переслідувати особисті, групові або корпоративні інтереси.

Окремий і досить поширений вид ділової бесіди являє собою *спілкування керівника з підлеглими*. Відповідно до змісту і цілей управлінського спілкування така бесіда може носити характер:

1) *директивний*, коли керівник віддає наказ або розпорядження, висловлює рекомендації чи поради відносно доцільних шляхів і засобів виконання цих розпоряджень;

2) *контрольний*, коли керівник використовує ділову бесіду як своєрідну форму зворотного зв'язку, тобто хоче отримати від підлеглого інформацію про виконання завдання;

3) *оцінний*, коли в ході бесіди керівник дає оцінку результатам виконання підлеглим певного завдання;

4) *виховний*, коли керівник запрошує підлеглого на бесіду для того, щоб висловити певні зауваження з приводу його роботи чи поведінки, здійснити інший виховний вплив, спрямований на підвищення ефективності участі людини у спільній діяльності колективу та поліпшенні її результатів;

5) *спрямований на розв'язання конфлікту*, коли керівник прагне зрозуміти сутність конфлікту, що виникає в колективі, розв'язати його й відновити нормальний психологічний клімат. У такому разі керівник звичайно проводить серію бесід з учасниками різних сторін конфлікту, з'ясовує їхні позиції та здійснює певні заходи для узгодження цих позицій або розв'язання конфлікту іншими засобами.

Таким чином, ділова бесіда являє собою цілеспрямований різновид спілкування, пов'язаного з необхідністю одержання більш повної інформації щодо певної проблеми і формування відповідних висновків на основі аналізу думок і висловлень партнера-співрозмовника. Відмітною рисою ділових бесід є професійний характер учасників спілкування. Кінцева мета будь-якої ділової бесіди полягає в одержанні вичерпної інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Безперечно, цілком можливі та навіть досить часто бувають в управлінській практиці ситуації, коли важливі рішення після їх обговорення приймаються безпосередньо в процесі ділової бесіди. Тому метою бесіди можуть вважатися також підготовка і прийняття управлінського рішення. Взагалі, в будь-якому разі при визначенні цілей ділової бесіди можна вважати ними необхідність переконання партнера по спілкуванню прийняти ваші конкретні пропозиції й дійти згоди про її реалізацію.

Саме у цьому полягає основна відмінність ділових бесід від ділових переговорів, які теж є досить поширеним елементом управлінських технологій і являють собою цілісну сукупність ділових бесід звичайно з більш широким колом учасників. У ході цих бесід звичайно зіштовхуються різні, іноді суперечливі інтереси сторін, і шляхом їхнього аналізу для етапу закінчення переговорів на основі поступок і досягнення певного консенсусу виробляються взаємно узгоджені та взаємно прийнятні управлінські рішення.

Внаслідок значної складності обговорюваних проблем ділові переговори являють собою більш тривалий процес і відбуваються у формі сукупності ділових бесід на взаємозалежні теми. При цьому нерідко такі бесіди можуть відбуватися паралельно, тобто одночасно в декількох бесідах беруть участь різні групи учасників експертів, що виробляють взаємоприйнятні рішення для заключної бесіди повноважних осіб, які й приймають остаточне рішення. Можливі випадки, коли не вдається знайти таке рішення, і в результаті переговорів

фіксується його відсутність та необхідність проведення подальших пошуків.

Існують й інші підходи до вибору класифікаційних ознак при розгляданні основних видів ділової бесіди або форм її проведення. Так, для керівника важливо знати існуючі форми управлінської бесіди та розробляти на їх основі свою систему форм, яка найбільш відповідає його характеру і стилю керівництва.

Основною класифікаційною ознакою цих форм виступають мета або завдання управлінської бесіди. Залежно від них визначаються специфіка і структури самої бесіди, і вибір засобів спілкування зі співрозмовником під час її проведення, і вибір інструментальних засобів психологічного впливу на партнера для досягнення бажаної мети. Стосовно цих чинників О.Л. Потеряхін наводить такі десять форм ділових бесід, що використовуються у практиці управління персоналом.

1. *Бесіда-опитування*, яка використовується переважно для з'ясування та уточнення анкетних даних працівника, результатів та обставин виконання ним певного доручення.

2. *Бесіда-зондування*, призначена для виявлення прихованих мотивів, схильностей, психологічних перешкод на шляху виконання певного виду діяльності тощо.

3. *Бесіда-екзамен*, метою якої звичайно вважається з'ясування обсягу знань у певній галузі або кругозору взагалі, які притаманні співбесіднику.

4. *Бесіда-інструктаж*, яка використовується для детального роз'яснення сутності певного доручення чи завдання, а також способу і порядку його виконання.

5. *Бесіда-інформування*, в процесі якої співбесідник інформує про ситуацію на певній ділянці чи об'єкті, про стан справ з питань, які він ставив у попередніх бесідах, а також про хід реалізації попередніх домовленостей чи пропозицій, висунутих підлеглими, результати розгляду скарг, претензій тощо.

6. *Бесіда-прийом*, ініціаторами якої звичайно виступають відвідувачі керівника, які звертаються до нього з певними проханнями, питаннями чи пропозиціями як особистісного, так і службового характеру.

7. *Дисциплінарна бесіда*, приводом проведення якої виступають певні порушення дисципліни, невиконання або неналежне виконання наказів чи доручень керівника тощо. Основне завдання подібної бесіди полягає у здійсненні необхідного виховного впливу на підлеглого з метою виключення у майбутньому подібних порушень чи випадків неналежного виконання своїх обов'язків.

8. *Бесіда-мотивація*, яка виступає одним з компонентів певної системи заходів з формування у виконавця відповідних мотивів до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації.

9. *Бесіда при прийомі на роботу*. Певним чином така форма бесіди може розглядатись як своєрідний синтез перших трьох форм управлінської бесіди. Однак її специфіка полягає в тому, щоб визначити міру придатності кандидата на певну посаду до належного виконання відповідних функцій, виявити його професійну й ділову компетентність, його творчий потенціал та особистісні якості, життєві цінності та морально-етичні переконання. Враховуючи характерні специфічні особливості цього виду ділової бесіди, ми пропонуємо більш детально розглянути технологію її проведення та деякі рекомендації після завершення загального аналізу сутності ділової бесіди та окремих її етапів (п. 18).

Зазначимо, що подібні ж бесіди керівник повинен проводити і при здійсненні кадрових переміщення, насамперед коли воно передбачає посадове підвищення працівника.

10. *Бесіда при звільненні з роботи*. Являє собою одну з найскладніших з психологічної точки зору форм ділової бесіди. Її основним завданням вважається забезпечення безболісного характеру процесу звільнення як для організації, так і для працівника, що підлягає звільненню. Правильна побудова і проведення цієї бесіди можуть

сприяти запобіганню небажаних наслідків типу оскарження, звернення до суду тощо [30, с. 121-122].

Г.В. Троцько та І.М. Трубавіна у своїй роботі [45] наводять таку класифікацію бесід:

1) за кількістю співбесідників:

- фронтальна,
- індивідуальна,
- групова.

2) офіційні та неофіційні;

3) в робочий і неробочий час;

4) при виборі кандидата на посаду:

- попередня (для з'ясування, чи відповідає кандидат посадовим умовам і вимогам),

- основна (для виявлення особистісних якостей, необхідних для даної посади).

5) за метою, де наводяться десять видів ділової бесіди, які цілком співпадають зі згаданими вище за класифікацією О.Л. Потеряхіна.

Значну поширеність різних варіантів ділової бесіди як одного з найдійовіших різновидів управлінського спілкування і водночас однієї з ефективних управлінських технологій можна пояснити такими обставинами. По-перше, ділова бесіда може бути проведена досить оперативно, відразу після виникнення необхідності в обговоренні відповідних питань. І так же оперативно її результати можуть бути реалізовані. По-друге, вона звичайно не потребує великих матеріальних витрат на свою підготовку і проведення, у порівнянні, скажімо з нарадами, на які запрошується багато учасників. Це призводить до значних транспортних витрат, витрат на житло, харчування, інколи на оренду приміщень тощо. По-третє, завдяки спілкуванню у надзвичайно вузькому колі, ділова бесіда дозволяє обговорити будь-які проблеми і забезпечити належний рівень конфіденційності. По-четверте, вона являє собою найсприятливішу, а інколи й єдину

можливість переконати партнера у справедливості й обґрунтованості вашої позиції.

Ділові бесіди мають надзвичайно велике значення у забезпеченні ефективного керівництва діяльністю організації. Дійсно, за даними Ф. Лузенса, “ефективний” менеджер, який досягає високих показників роботи своїх підлеглих за умови їх задоволеності роботою, 70 % робочого часу витрачає на взаємодію з працівниками та на управління людськими ресурсами проти 49 % на ці цілі у звичайного менеджера.

Підготовка і проведення ділової бесіди не є чимось простим, як це може здаватися на перший погляд. Оскільки її учасниками виступають люди з різними, часто суперечливими, а інколи навіть і з протилежними поглядами, думками та інтересами, успішне досягнення цілей бесіди звичайно залежить від цілої низки чинників різноманітної природи. Тому вивчення ділової бесіди має свої характерні особливості, які обумовлені не тільки суто технологічними, а й етичними, психологічними, соціальними та іншими аспектами. Відповідно можна вказати певну сукупність організаційно-технологічних, психологічних і морально-етичних принципів, виходячи з яких і мають відбуватися підготовка та проведення ділової бесіди.

Сьогодні більшість фахівців з управління, ретельно аналізуючи багатотисячолітню практику та більше ніж столітній розвиток наукового менеджменту, всерйоз вважають, що управління одночасно являє собою і науку, і мистецтво, й життєва практика переконливо свідчить про це. Тому успіх ділової бесіди також може залежати не тільки від чіткого дотримання зазначених принципів, а й від раптової імпровізації чи від інтуїтивно знайденого неординарного рішення.

2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЛОВОЇ БЕСІДИ І ПРИНЦИПИ ЇЇ ПРОВЕДЕННЯ

Ділова бесіда посідає важливе місце в системі управлінського спілкування керівника з підлеглими і партнерами по спільній діяльності та виступає водночас одним з основних видів управлінських технологій. Основною метою ділової бесіди є обмін інформацією між керівником і підлеглими чи, відповідно, між діловими партнерами. Результати цього обміну мають сприяти можливостям формування всебічно обґрунтованих ефективних управлінських рішень, а також створенню належних матеріальних, організаційних і психологічних умов для їх успішної реалізації.

Вказані можливості ділової бесіди зумовлюють досить широкий діапазон її застосування в управлінському спілкуванні. Внаслідок цього існують погляди, і навіть досить поширені, відносно того, що ділова бесіда являє собою чи не єдиний засіб управлінського впливу керівника на підлеглих. Підставою для цих міркувань є, на думку О.Л. Потеряхіна, те, що “на відміну від інших видів управлінського спілкування (наказу, наради тощо), їй властиві такі характеристики, які істотно розширюють межі її застосування” [30, с. 114]. До цих характеристик він, зокрема, відносить такі:

а) ділова бесіда є порівняно легко керованою як за її тривалістю, так і за тематикою;

б) ділова бесіда дає можливість максимальною мірою задіяти інтелектуальний, моральний та емоціональний потенціал усіх її учасників;

в) ділова бесіда є трансформативною, іншими словами, її можна перетворювати з однієї форми в іншу і навіть, у випадку необхідності, трансформувати у зовсім інший вид управлінського спілкування, наприклад, у ділові переговори, збільшивши число її потенційних учасників.

Вважаємо необхідним додати до цього переліку ще й такі характерні риси ділової бесіди:

г) багатофункціональність ділової бесіди, оскільки вона може слугувати для обміну інформацією і для вирішення питань організації спільної діяльності людей та оптимізації її умов, для аналізу проблемних ситуацій і підготовки прийняття управлінських рішень, для здійснення керівного чи виховного впливу на підлеглих і для розв'язання конфліктної ситуації тощо;

д) можливість забезпечити будь-який рівень конфіденційності, що істотно підвищує міру довіри партнерів один до одного і сприяє успішному досягненню бажаних її результатів;

е) велике значення емоційно-психологічних чинників у спрямованості процесу ділової бесіди та у досягненні її результатів.

ж) діалогічний характер спілкування між учасниками ділової бесіди, який дозволяє кожному з них не тільки досить повно викласти свої міркування, а й аргументовано відповідати на запитання чи зауваження партнера.

До речі, особливостями діалогічної форми спілкування в діловій бесіді є цілий ряд переваг, серед яких можна вказати на такі:

- діалогічне спілкування створює психологічні передумови для можливості сприйняття співрозмовника, незалежно від його соціального чи посадового статусу, як рівноправного партнера, що підвищує його психологічний статус;

- інформація, що повідомляється під час бесіди, може розглядатися як проблема, яка вимагає розв'язання, а це передбачає існування можливості кожному партнеру викласти свої власні пропозиції та міркування, можливості брати активну участь у пошуку шляхів і засобів розв'язання проблеми;

- зміст кожного висловлення отримує особистісне емоційне забарвлення і відображає ставлення комунікатора до проблеми та своїх міркувань;

- діалогічний характер бесіди, в тому числі й ділової, дозволяє широко використовувати не тільки словесну інформацію, а й цілу гаму невербальних засобів спілкування;

- цій формі спілкування найчастіше притаманна демократичність, яка виключає засоби адміністративного чи психологічного тиску на співрозмовника. Безперечно, у випадках, коли сама мета бесіди заздалегідь передбачає такий тиск, про демократичність мова не йтиме;

- діалогічному спілкуванню притаманний і так званий ефект післядії, який полягає у формуванні у співбесідника певних установок, мотивації, переконань, психологічної готовності досягти згоди тощо.

Використанню зазначених переваг діалогічної форми істотно сприяє дотримання правил етикету ділового спілкування, вияв поваги до співбесідника, прагнення зрозуміти його інтереси і виявити зацікавленість в них.

Повертаючись до багатофункціонального характеру ділової бесіди, розглянемо основні функції, які вона може виконувати.

По-перше, дуже важливою функцією ділової бесіди складає взаємне спілкування працівників однієї ділової сфери. На рівні ділового спілкування людей об'єднують інтереси справи і спільна діяльність, спрямована на досягнення певних спільних цілей. Тому й цілями ділової бесіди у такому її функціональному аспекті є формування, підтримання й забезпечення сприятливого психологічного клімату.

По-друге, одна з найпоширеніших функцій ділової бесіди полягає в обміні інформацією, який зацікавлені сторони здійснюють з метою підвищення ефективності спільної діяльності або повідомлення однією зі сторін іншої про зміни свої планів та намірів стосовно організації чи характеру співробітництва з нею.

По-третє, важливою функцією ділової бесіди слід вважати спільний пошук шляхів та засобів підвищення ефективності спільної діяльності, висунення й оперативну розробку робочих ідей та задумів відносно ефективного розв'язання тієї чи іншої проблемної ситуації.

По-четверте, однією з функцій ділової бесіди є також контроль виконання вже розпочатих ділових заходів, та координація їх здійснення, обговорення і формування необхідних коригуючих впливів у випадку, коли процес виконання чи попередні результати виявляються далекими від очікуваних.

По-п'яте, досить поширеною функцією діловою бесіди вважається й підтримання ділових контактів між партнерами. В такому разі предметом обговорення звичайно є підтвердження існуючих домовленостей, вирішення окремих проблем, які заважають їх повному здійсненню, а також можливість подальшого розвитку.

По-шосте, до функцій ділової бесіди відносять також стимулювання ділової активності шляхом спільного пошуку засобів її інтенсифікації, нових організаційних форм чи напрямків взаємодії.

Керівникові при прийнятті рішення про проведення ділової бесіди та під час її підготовки варто знати основні принципи проведення ділової бесіди. Узагальнення результатів теоретичних досліджень з психології ділового спілкування та надбань практичного досвіду у сфері управління дозволяють рекомендувати, зокрема, дотримуватися таких принципових положень.

1. Принцип цілеспрямованості ділової бесіди, який полягає у чіткому визначенні учасниками кінцевих цілей і намірів обох сторін. Без цього бесіда приречена на невдачу і марну витрату часу. Саме цим принципом визначається необхідність планування і ретельної підготовки ділової бесіди, особливо у відповідальних випадках.

Безпосередньо під час проведення ділової бесіди дотримання принципу цілеспрямованості відіграє важливу роль і полягає у необхідності постійно спрямовувати хід бесіди на її заздалегідь визначену тему, тримаючи в пам'яті цілі, завдання та свої інтереси. Водночас цей принцип вимагає дотримання певної послідовності та, при необхідності, гнучкості в обговоренні предмету бесіди.

2. Принцип створення психологічної атмосфери взаємної довіри, який полягає у забезпеченні рівних можливостей для обміну

інформацією між учасниками ділової бесіди, незалежно від посадового стану та психологічних позицій кожного з них.

В умовах, коли йдеться про бесіду між керівником і підлеглим, можливість реалізації цього принципу значною мірою визначаються стилем керівництва, обраним керівником. Так, авторитарний стиль практично унеможливує проведення бесіди як повноцінного засобу управлінського спілкування, оскільки у підлеглого за таких обставин немає можливості відверто викласти свою думку і він змушений або тільки вислухувати керівника (тобто бесіда фактично не відбувається, перетворюючись на монолог), або погоджуватися з його міркуваннями. Однак саме поняття бесіди, в тому числі й ділової, як вже зазначалося, передбачає монологічний характер спілкування.

Для створення належної емоційно-психологічної атмосфери, яка б сприяла успішному проведенню та результативності ділової бесіди її учасники повинні бути знайомі з основними закономірностями міжособистісного і, зокрема, управлінського спілкування, знати про існування так званих психологічних або комунікативних бар'єрів і володіти прийомами їх подолання.

3. Принцип професіоналізму учасників ділової бесіди полягає у глибокому знанні ними предмету бесіди, у можливості об'єктивно оцінити отриману від співбесідника інформацію, визначити її вірогідність, повноту та своєчасність. Основним же проявом цього принципу стає визнання головним пріоритетом інтересів справи, заради якої проводиться бесіда.

Важливою ознакою високого професіоналізму учасників бесіди слід вважати також чіткість, ясність і логічність викладення інформації, переконливість аргументів. До цього слід додати також, що сучасне розуміння професіоналізму має включати й володіння технологією міжособистісного та ділового спілкування.

4. Принцип зацікавленості співбесідника і утримання його уваги полягає у тому, що успіх ділової бесіди значною мірою залежить від зацікавленості в її результатах обох сторін. Оскільки ж у

них можуть бути різні, інколи навіть протилежні наміри та інтереси, що зацікавити співбесідника, необхідне кваліфіковане системне застосування певної сукупності спеціальних психологічних прийомів і методів.

Порядок застосування наведених принципів має чіткий алгоритмічний характер і має бути послідовно спрямований на привертання уваги співбесідника до предмету бесіди, збудження у нього зацікавленого ставлення до ситуації чи проблеми, яка обговорюється, формування ділового інтересу і прагнення до спільного пошуку ефективних шляхів взаємно прийнятної розв'язання проблемної ситуації.

У зв'язку з цим дуже слушною уявляється думка О.Л. Потєряхіна про те, що у справі зацікавленості співбесідника “основоположною вимогою... є опора на базові потреби особистості”. При цьому він вважає, що для привертання інтересу співрозмовника до обговорюваних проблем можна використовувати практично всі групи потреб, одна, в залежності від конкретної ситуації, завжди доцільно “віддавати перевагу потребам, які визначають соціальну сутність особистості” [30, с. 119].

Важливою передумовою успішного проведення ділової бесіди є також темп та інтенсивність спілкування, його інформаційна та Емоційна насиченість. Так, відомий дослідник управлінських технологій і ділового спілкування П. Міцич рекомендує підвищувати інтенсивність з наближенням часу завершення бесіди [26, с.44].

3. СТРУКТУРА ДІЛОВОЇ БЕСІДИ

Існують погляди на ділову бесіду як на щось настільки звичне й повсякденне, що її начебто й не доцільно розглядати як самостійний елемент управлінських технологій, тим більш не варто присвячувати час на вивчення її структури та закономірностей. Навіщо, мовляв, потрібні наукоподібні розмови про сутність бесіди, коли при необхідності достатньо домовитись з бажаним співбесідником про зустріч, провести її, де й поговорити про спільні інтереси. А в тому разі, коли необхідно провести бесіду з підлеглим, взагалі, начебто нічого складного немає: треба запросити цього працівника і висловити йому все, що варто було б сказати.

Однак досить часто буває так, що після навіть досить тривалої бесіди у її учасників лишається почуття марно витраченого часу, неприємне, а то й істотно зіпсоване емоційно-психологічне становище. Подібні наслідки, безперечно, можливі й за умови знання сутності та закономірностей ділової бесіди і навіть ретельної підготовки до неї, оскільки результат бесіди завжди залежить від обох сторін, що беруть участь в ній. Інтереси ж цих сторін далеко не завжди співпадають, а нерідко бувають суперечливими і навіть протилежними. Взагалі ж знання сутності, структури та технології ведення ділової бесіди здатне значною мірою допомогти нейтралізувати негативну позицію співрозмовника, яку він займав на початку бесіди та в процесі її розвитку і забезпечити бажану ефективність бесіди.

Таким чином, кожному керівникові дуже корисно усвідомити структуру ділової бесіди, оволодіти своєю наукою і мистецтвом її підготовки і проведення, навчитися аналізувати вплив цих навичок на ефективність своєї управлінської діяльності взагалі. Як стверджує О.Л. Потеряхін, результати експериментальних досліджень в різних галузях промисловості свідчать, що правильне використання ділової бесіди, як важливого виду управлінського спілкування, підвищує ефективність управлінської діяльності керівника до 20 % [30, с.113].

Технологічним, психологічним та етичним аспектам ділової бесіди як надзвичайно поширеної форми управлінського спілкування присвячено дуже багато досліджень. Про результати тільки невеликої їх частини дає певне уявлення наведений в кінці роботи список використаних джерел. Більшість аспектів більш-менш детально розглядається нижче й у нашій роботі. Підкреслимо особливу важливість для успішного результату ділової бесіди її основних психологічних аспектів. Вони обумовлені в першу чергу тими елементами, які пов'язані з особистістю кожного учасника бесіди – з їхніми характеристиками і темпераментом, емоційними особливостями, настроєм, спрямованістю на бесіду чи на обговорення окремих її питань. Психологічні аспекти визначають співпадання чи розбіжність інтересів співбесідників, їхнє ставлення один до одного та до обговорюваної проблеми, те особливе становище адміністративної, економічної чи моральної залежності, яке визначає психологічну позицію кожного з учасників ділової бесіди.

Суттєвими чинниками психологічного характеру виступають також освітньо-культурний рівень учасників, тривалість їх знайомства і співпраці, життєвий і управлінський досвід, уміння і навички міжособистісного спілкування тощо. Іншими словами, психологічні аспекти визначають все те, що виявляється, згідно зі словами Г.В. Бороздіної, “в контексті ділової бесіди або супроводжує її на невербальному рівні” [8, с. 58].

Однак психологічні аспекти не слід вважати чимось зовнішнім, якоюсь поверхневою оболонкою спілкування взагалі та ділової бесіди, зокрема. Саме вони досить часто виступають вирішальними чинниками успіху чи провалу бесіди, досягнення того чи іншого рівня її цілей та очікуваних результатів. Тому при визначенні структури ділової бесіди необхідно виходити з того важливого місця, яке посідають в ній чинники психологічної природи.

Структура бесіди істотною мірою визначається цю цільовим аспектом, тому важливо нагадати сутність ділової бесіди як специфічної форми контакту між людьми, які мають певні повноваження з боку своєї організації, в процесі якого здійснюється обмін пропозиціями, вимогами, поглядами, мотиваціями тощо, спрямованими на вирішення конкретних проблем, укладання угод чи встановлення нових відносин між учасниками цієї бесіди. Таким чином, структура ділової бесіди має виходити з того, що в процесі її проведення за допомогою усних контактів один чи кілька співбесідників прагнуть здійснити певний вплив на своїх партнерів з метою зміни наявної ділової ситуації або викликати у них бажання змінити хоча б одну зі сторін певної ситуації. При цьому характерно, що цілі ділової бесіди (обмін інформацією, уточнення позицій сторін, досягнення згоди тощо) завжди орієнтовані на результат.

Стосовно структури ділової бесіди, слід перш за все відзначити, що вона являє собою специфічний вид управлінського спілкування, призначеного для обміну інформацією між її учасниками, частіше за все між керівником і підлеглим. В такому аспекті структура бесіди може розглядатися як структура інформаційних потоків за формулами “завдання-перевірка його розуміння-побажання успіху” або “запитання-відповідь-оцінка”. Тому керівник повинен усвідомити, що процес проведення ділової бесіди має підкорятися певній її логіці, й будь-які елементи, що не сприяють поставленій меті, є зайвими і на них тільки марно втрачається час, його власний і його співбесідника.

Дійсно, успішне досягнення цілей, що були поставлені при ухваленні рішення про необхідність проведення ділової бесіди, значною мірою визначається усвідомленням і розумінням її логіки і внутрішньої структури, володінням технологією її проведення і якістю підготовки. Поняття структури стосовно ділової бесіди може трактуватися по-різному в залежності від тієї чи іншої точки зору. Так,

Г.В. Бороздіна, О. Ернст, Ф.А. Кузін, П. Міщич та деякі інші дослідники основними елементами структури ділової бесіди визначають такі п'ять етапів:

- початок ділової бесіди;
- інформування партнерів;
- аргументування положень, що висуваються;
- прийняття рішення;
- завершення бесіди.

С.І. Самигін та Л.Д. Столяренко [32], розглядаючи структуру ділової бесіди, подають її у вигляді сукупності одинадцяти послідовних етапів. У принципі погоджуючись з ними, вважаємо за необхідне дещо уточнити цю структуру і, крім часового аспекту як визначеної послідовності етапів, розглянути ще й функціональний її аспект.

Зі структурної точки зору у складі ділової бесіди варто виділити її цілі й учасників, бажані результати й реальні підсумки. Успішне досягнення цілей вимагає певного забезпечення бесіди, яке включає необхідну попередню інформацію, варіанти і методи ведення бесіди, а в ряді випадків – і проекти підсумкових документів, що фіксують результати досягнутої домовленості. Наочне уявлення про цей аспект структури ділової бесіди дає рис. 2.

З точки ж зору часового аспекту структуру ділової бесіди можна подати як послідовність таких основних етапів:

- 1) з'ясування проблемної ситуації, для ефективного розв'язання якої уявляється корисним проведення ділової бесіди;
- 2) підготовка ділової бесіди;
- 3) домовленість про проведення ділової бесіди;
- 4) початок ділової бесіди і встановлення контакту з партнером;
- 5) постановка проблеми й обмін необхідною інформацією;
- 6) обговорення проблеми й аргументація своєї позиції;

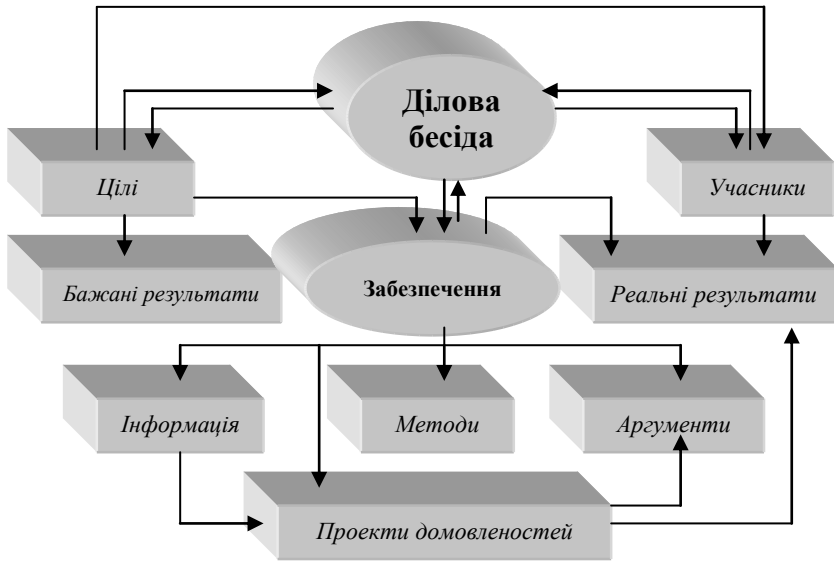


Рис. 2. Функціональна структура ділової бесіди

- 7) нейтралізація негативної реакції співрозмовника;
- 8) аналіз альтернатив, включаючи пошук взаємоприйняттого оптимального чи компромісного варіанту;
- 9) ухвалення взаємно узгодженого рішення з обговорюваної проблеми;
- 10) фіксація досягнутої домовленості;
- 11) узгодження процедур контролю ходу реалізації досягнутої домовленості;
- 12) завершення бесіди і вихід з контакту;
- 13) аналіз підсумків ділової бесіди;
- 14) реалізація досягнутих домовленостей.

Природно, що у кожному конкретному випадку і число етапів, і їхній зміст можуть мінятися. Крім того, у складі ділової бесіди, крім часового і структурного, можуть бути виділені й інші аспекти.

Так, окремі автори визначають функціональний аспект ділової бесіди, згідно з яким у її структурі виділяють такі функції [18, 30].

1. Інформаційна функція полягає в отриманні керівником під час бесіди певної інформації, яка необхідна йому для підготовки і прийняття важливих управлінських рішень.

2. Функція керівного впливу, призначена для зміни керівником прагнень, намірів, мотивів, інтересів та установок підлеглих.

3. Функція переконання співрозмовника у доцільності здійснення певних дій, прийняття та реалізації певних рішень чи пропозицій тощо;

4. Функція стимулювання ділової та виробничої активності підлеглого, стимулювання більш повної реалізації його творчого потенціалу.

5. Організаційна функція полягає у можливості використання керівником ділової бесіди для організації та координації процесів виконання прийнятих управлінських рішень.

6. Функція контролю, яка полягає у можливості керівника використовувати ділову бесіду для того, щоб контролювати процеси і якість виконання підлеглими певних наказів чи розпоряджень

В усякому разі знання структури ділової бесіди сприяє керівникові у ефективному її проведенні та успішному досягненню цілей бесіди.

4. УЧАСНИКИ ДІЛОВОЇ БЕСІДИ

Характер ділової бесіди і міра досягнення очікуваних результатів істотно залежить від складу її учасників. Практика нерідко свідчить, що обговорення одного й того ж питання, з одним і тим же партнером одному співрозмовникові вдається вирішити досить швидко й успішно, а іншому або зовсім не вдається досягти бажаних наслідків, або вони досягаються ціною значних компромісів при надзвичайно великих витратах часу, фізичної та нервової енергії. У зв'язку з цим протягом останнього десятиріччя в політичному, дипломатичному та діловому лексиконі навіть набуло поширення спеціальне поняття успішного переговорника.

Таким чином, при визначенні необхідності ділової бесіди та досягненні домовленості про її проведення істотну роль у забезпеченні досягнення бажаного результату бесіди відіграє рішення про те, хто ж буде її учасниками. Це питання не є простим, оскільки воно залежить не тільки від вас, а й від вашого потенційного співбесідника. Тут важливо забезпечити певний рівень психологічної сумісності потенційних партнерів по діловій бесіді. Бажано, що між ними відразу виникала не просто довіра один до одного, а певною мірою навіть взаємна симпатія.

Коли йдеться про бесіду між керівником і підлеглим, формування атмосфери взаємної довіри, крім іншого, має проявлятися і в створенні однакових можливостей для надходження інформації як від керівника до підлеглого, так і навпаки. Запорукою плідного результату їх спілкування має бути забезпечення тієї людської рівності позицій учасників бесіди, яка, не зважаючи на різницю у їхньому службовому становищі, дає можливість для відкритої, відвертої розмови. Міра ж реалізації такої можливості визначається стилем управління, якого дотримується керівник і насамперед стилем його управлінського спілкування. Навіть прихильник авторитарного стилю управління, суворий керівник повинен обирати стиль спілку-

вання, який найбільшою мірою відповідає предмету і меті бесіди та особистості співрозмовника.

Глибоко хибним є підхід, який розглядає ділову бесіду тільки як інструмент реалізації власних інтересів при ігноруванні інтересів, цілей і прагнень партнера. Тому однією з важливих передумов успішності проведення ділової бесіди має бути доброзичливе ставлення до партнера та готовність до урахування його інтересів. Слід завжди виходити з того, що учасники ділової бесіди, незалежно від їх психологічних позицій, що склалися на момент домовленості про бесіду та її проведення, є, передовсім, особистостями зі своїми індивідуальними характерами, психологічними особливостями і рисами, зі своїми емоціями та прихильністю певним цінностям і морально-етичним переконанням. Кожному з них притаманний різний життєвий, професійний і діловий досвід, різні погляди на предмет бесіди, різне розуміння цілей, засобів і шляхів її розв'язання.

Виходячи з цього, слід чітко усвідомити, що в центрі уваги ділової бесіди завжди повинен бути співрозмовник. Для забезпечення успішності спілкування з ним необхідно добре його знати, глибоко розуміти не тільки його цілі та інтереси, а й його сильні й слабкі сторони, манеру ведення справ і прийняття управлінських рішень. Корисно знати, у чому полягають основні розбіжності у ваших позиціях та підходах до проблеми, на які поступки і в яких межах партнер здатний піти і за яких умов він на них піде. Слід знати також улюблені засоби емоційного впливу співбесідника на інших людей, те як він реагуватиме на вас і з ким вас порівнюватиме. Всі ці питання повинні бути з'ясовані заздалегідь, під час підготовки ділової бесіди, про що йтиме мова у наступному розділі.

Як цілком справедливо зазначав Дейл Карнегі, не менш важливим й надзвичайно корисним для формування попередньої стратегії розмови може бути також визначення особистісних і поведінських характеристик потенційного співрозмовника, коло його неформальних інтересів і захоплень.

Попереднє знайомство з потенційним співрозмовником доцільно здійснювати за такою схемою:

- 1) прізвище, ім'я та по-батькові, вік, освіта та посада;
- 2) захоплення й уподобання можливого партнера;
- 3) його особистісні риси і якості, тип темпераменту, психологічні характеристики тощо;
- 4) його улюблені теми розмови;
- 5) його ставлення до вас, до вашої фірми, до справи чи ситуації, що підлягатиме обговоренню під час ділової бесіди;
- 6) його соціально-психологічне та економічне становище, які можна характеризувати, як “незалежний”, “зазнає тиску з боку когонебудь”, “зацікавлений”, “байдужий” тощо;
- 7) чи є у нього психологічні, економічні, правові, моральні тощо обмеження на прийняття рішень або певні табу?

Знання темпераменту вашого майбутнього співрозмовника має дуже важливе значення. Якщо ви заздалегідь знаєте про його неквапливість, його манеру неспішно обдумувати свою позицію і свої слова, особливо у відповідь на досить складні запитання чи пропозиції, вам не варто його підганяти. Це може викликати у нього тільки роздратування, яке переросте в психологічний дискомфорт і буде неодмінно перенесено на відношення до вас та вашої позиції. В такому разі у співбесідника виникатиме певна антипатія до вашої особистості, і бажання вести з вами справу в такій ситуації буде досить проблематичним. Взагалі люди неквапливі з певною підозрою ставляться до тих, хто швидко говорить, швидко відповідає на запитання, яке вони ще не встигли навіть до кінця проговорити.

Сподіваючись на успіх бесіди з таким співрозмовником, необхідно пристосовуватися до його манери. Спокійно очікуючи його відповіді на ваші запитання і пропозиції, не поспішайте і з відповідями на його слова. Пауза, яку ви витримаєте, справить на нього враження про вашу виваженість, солідність і серйозність. Психологічно це враження разом зі співставленням ваших манер зі своїми

здатне викликати у нього особливе почуття комфорту спілкування і підсвідому симпатію до вас як подяку за це почуття. Це істотно підвищуватиме ваші шанси на успіх бесіди, тобто на досягнення бажаних для вас її результатів.

Взагалі, як дотепно вважає Є.І. Головаха, “що нам заважає зрозуміти іншу людину? – те, що вона інша. Що нам допоможе зрозуміти іншу людини? – зрозуміти, що вона інша!” Стосовно вашого прагнення зрозуміти співбесідника, доречно навести й такий його афоризм : “Щоб зрозуміти, недостатньо слухати слова, – треба чути людину” [10, с. 182].

Таким чином, чим більш повним і глибоким буде попереднє вивчення майбутнього співбесідника, тим кращими будуть ваші шанси на успішне досягнення цілей ділової бесіди.

Учасниками будь-якої ділової бесіди завжди є звичайні люди з різними, інколи навіть протилежними мотивами, прагненнями та інтересами. Тому під час розмови вони можуть не тільки приємно посміхатися один одному, а й сперечатися, сердитися, ображатися, виявляти ворожість, здійснювати нелогічні вчинки. Ці прояви суто людського чинника можуть іноді стати руйнівними для самої ділової бесіди й для тих сподівань, що покладались на неї.

Тому слід не тільки враховувати можливість таких проявів, а й всіляко прагнути запобігати подібних труднощів. З цією метою і треба максимальною мірою збирати й використовувати попередню інформацію про партнера, заздалегідь своєчасно формуючи такі особисті відносини з ним, готуючи таке організаційне забезпечення бесіди, які б дієво сприяли ефективному досягненню очікуваних результатів. Та й самі цілі ділової бесіди і свої бажання та очікування слід обирати з урахуванням реальної ймовірності їх досягнення. Це наочно демонструє схема, наведена на рис. 3.

Необхідно усвідомити, що ваш майбутній співрозмовник найчастіше має подвійний інтерес:

- відносно сутності справи, що обговорюватиметься під час бесіди;

- стосовно взаємовідносин з вами.



Рис. 3. Тактика досягнення очікуваних результатів ділової бесіди

Слід пам'ятати, що кожна людина, вступаючи у спілкування, тим більш у ділове спілкування, завжди має на меті досягнення певних цілей. І, як ми доводили в своїй роботі [46], для того, щоб досягти цих цілей, люди прагнуть здійснювати на партнера по спілкуванню відповідний вплив. Проблема впливу з давніх часів привертає увагу не тільки дослідників, а й кожного з тих, хто здійснює цей вплив, намагаючись підвищити його ефективність, а також тих, хто прагне навчитись прийомам захисту від небажаного для них впливу з боку партнерів по спілкуванню.

Тому, вивчаючи свого потенційного співбесідника, майте на увазі й необхідність знайомства з притаманними йому характерними

прийомами впливу на людей, щоб підготуватися до їх нейтралізації, успішного захисту від них та підготувати ефективні засоби дієвого контрвпливу на нього. Однак у будь-якому разі такі приготування мають розглядатися не як засіб певної конфронтації, а тільки як пошук шляхів встановлення добрих ділових відносин з партнером по майбутній бесіді.

Під час можливого позиційного торгу добрі відносини звичайно ототожнюються з розв'язуваною проблемою. Іншими словами, існує певне протиріччя між сутністю проблеми і взаємовідносинами співбесідників. Повне задоволення інтересів будь-якого з партнерів звичайно може здійснюватися за рахунок погіршення взаємовідносин сторін. Тому перш за все слід відокремити людей від проблеми і забезпечити сприятливий соціально-психологічний клімат ділової бесіди [11, 19].

При проведенні ділової бесіди кожний співрозмовник повинен уміло керувати трьома групами комунікації: сприйняттями, емоціями та дотриманням морально-етичних норм ефективного спілкування. Для формування позитивного сприйняття співрозмовником вашої особистості, а отже й ваших позицій, вам слід випромінювати відчутно незмінну дружелюбність, відкритість, готовність до взаємно прийнятних рішень, незалежно від вашого дійсного відношення до нього, оскільки це здійснюється в інтересах справи. Під час ділової бесіди ви виступаєте як посадова особа і тому повинні надійно контролювати власні почуття і емоції та уміло керувати їх проявами.

Сприйняття людей являє собою досить складний соціально-психологічний феномен, тому одне й те ж явище різними людьми може сприйматися далеко не однаково.

Як зазначають Є.І. Головаха та Н.В. Паніна, “Низька культура спілкування і нездатність людей зрозуміти один одного дуже хворобливо проявляють себе у повсякденних життєвих ситуаціях. Все, що ми називаємо хамством і від чого постійно потерпаємо, рідко є свідомою життєвою позицією, цілеспрямованою стратегією відно-

шення до людей. Частіш за все це “невинне” вираження невігластва у сфері розуміння інших людей, духовної сліпоти, яка проявляється у невмінні вислухати і зрозуміти іншу людину, висловити співчуття і домогти їй” [10, с. 7].

Тим більш неприпустимими слід вважати подібні прояви з боку керівника. Під час підготовки і проведення будь-якої ділової бесіди він, чи уповноважена ним особа мають зі всією увагою і порозумінням ставитися до інтересів і пропозицій співрозмовника і виявити належну повагу до його особистості.

Егоцентричність, незрозуміння інтересів співрозмовника і дотримання власних стереотипів поведінки може призводити до таких негативних наслідків:

- по-перше, не використовуються або використовуються неповною мірою можливості досягнення взаємно прийнятного рішення;

- по-друге, співбесідники не сприймають аргументів один одного та інформацію, яка суперечить їх поглядам і уявленням;

- по-третє, в процесі ділової бесіди обидві сторони виявляють вкрай жорсткі позиції, які практично не припускають можливостей для компромісу і не лишають надій на успішний результат;

- по-четверте, внаслідок занадто непоступливої позиції обидві сторони нерідко втрачають вигідні й перспективні можливості співробітництва, які хоч не являють собою розв’язання завдань ділової бесіди, але можуть істотно зблизити позиції партнерів і тим самим створюють передумови досягнення бажаних цілей в процесі наступного ділового спілкування;

- по-п’яте, проблема, обговорення якої було предметом ділової бесіди, лишається нерозв’язаною, а ситуація, що склалася внаслідок цього, виявляється несприятливою для обох сторін.

Адекватний контроль сприйняття партнером ваших позицій і аргументів і відповідне реагування на це сприйняття можуть бути забезпечені, коли ще на стадії підготовки ділової бесіди ви спробуєте поставити себе на місце партнера, зрозуміти його точку зору й рете-

льно проаналізувати можливі аргументи, які б вам слід було навести з метою отримання позитивної для вас його реакції. А це практично неможливо, коли ви не маєте жодного уявлення про реальні інтереси й цінності вашого майбутнього співбесідника.

У подальшому, безпосередньо в ході ділової бесіди й аргументації своєї позиції ви зможете впевнитися в тому, що саме звертання до тих цінностей та інтересів, з яких виходить ваш партнер, виявлятиметься найбільш переконливим.

Подібна ситуація може складатися й відносно вашого почуття дискомфорту під час бесіди. В такому разі слід проаналізувати своє сприйняття позиції партнера й спробувати дійти згоди чи порозуміння. Іноді потрібен навіть якийсь несподіваний вчинок, здатний зруйнувати небажане сприйняття чи упередження як з боку вашого партнера, так і ваше власне. Прагнучи досягти очікуваного результату ділової бесіди, всіляко створюйте атмосферу почуття емпатії, тобто співпричетності. З цією метою звертайтеся до співбесідника за порадою, залучайте його до участі у розв'язанні ваших власних проблем, обговорюйте загальні проблеми тощо.

Протягом всієї ділової бесіди необхідно постійно контролювати й усвідомлювати свої власні емоції: що ви відчуваєте, чому саме у вас виникають ці почуття, що б ви хотіли відчувати. Результати досліджень психологів свідчать, що можна усунути конфлікт і навіть запобігти його, коли ви добре усвідомлюєте ваші почуття, коли ви здатні з'ясувати глибинні причини характеру поведінки партнера, які, цілком можливо, викликані індивідуальними якостями особистості співрозмовника, а не його ставленням до вас, як вам на перший погляд може вбачатися.

В процесі ділового спілкування під час бесіди досить характерними є такі істотні помилки, яких слід всіляко запобігати:

- ви щось говорите, але при цьому не встигаєте чи не вмієте висловити конструктивних думок чи пропозицій;

- ви говорите, але співбесідник вас не розуміє, не усвідомлює сутності вашої позиції та ваших аргументів;

- ви переконливо викладаєте свої міркування, але не вмієте слухати співбесідника.

Практика свідчить, що ділові бесіди нерідко завершуються, не досягаючи очікуваних результатів саме внаслідок того, що співбесідники не вислухали уважно один одного, не з'ясували не тільки позицій партнера, а навіть свої власної зацікавленості у його пропозиціях. Тут доречно навести відомий вислів, що “дебати – це часто сердита розмова, у якій дві людини щось говорять один одному і самі ж себе слухають”.

Більш докладно ці питання будуть розглянуті в наступних розділах цього посібника. Однак відразу підкреслимо, що, готуючись до ділової бесіди, не тільки ви збираєте інформацію про майбутнього співбесідника, а й він теж цікавиться вами й збирає відповідні дані. Тож з психологічної точки зору успіхові бесіди істотно сприяє не позиція сили, а позиція партнерства.

Особливо прийнятною вважається ситуація, коли партнери відчують себе власниками чи співвласниками ідей і пропозицій, кожен з них відчуває свою особисту причетність до вироблення рішення з обговорюваної проблеми. У цих обставинах саме рішення виступає результатом спільного розв'язання проблеми.

5. ПІДГОТОВКА ДІЛОВОЇ БЕСІДИ

Вже з попереднього аналізу цілком зрозуміло, що успіх ділової бесіди істотним чином визначається тим, наскільки ґрунтовно вона підготовлена. Це правило є однаково важливим як у тому випадку, коли ви виступаєте ініціатором бесіди, так і тоді, коли вам хтось пропонує зустрітися і провести бесіду з метою обговорення і вирішення певної проблеми. Підготовка перш за все полягає у чіткому з'ясуванні ситуації та кінцевої мети можливої бесіди. Без цього бесіда може перетворитися на марно витрачений час.

Як тільки керівником з'ясована сутність проблемної ситуації, що склалася і він впевнився, що для свого успішного розв'язання ситуація вимагає проведення ділової бесіди з конкретною людиною, він повинен провести значний обсяг попередньої роботи з власне її підготовки. І тільки після завершення цієї роботи варто домовлятися з потенційним партнером про проведення бесіди, обговорювати з ним час і місце бесіди та коло можливих її учасників.

Одним з проявів професіоналізму справжнього керівника слід вважати прагнення формувати у своїх підлеглих подібний же принцип і подібне ставлення до проведення ділових бесід. Особливо це стосується ділових бесід підлеглих з самим керівником. Іншими словами, він має делегувати їм такий обсяг повноважень, який би дозволяв йому, по-перше, не перевантажувати свій робочий час і не витрачати свою фізичну та нервову енергію на вирішення проблем, які цілком можуть бути успішно розв'язані й без його втручання. По-друге, ці повноваження мають сприяти реалізації творчого потенціалу працівників та його подальшому розвитку в інтересах організації. Саме за цих умов керівник отримує можливість ставити й розв'язувати стратегічні завдання своєї організації, успішно забезпечувати її ефективне функціонування і розвиток.

Цілком справедливо зазначає В.І. Міхєєв, що “створюючи атмосферу доступності свого кабінету, заохочуючи підлеглих при-

ходити з питаннями, керівник в той же час поступово формує у колективу розуміння того, про що треба радитися з керівником, а які питання слід вирішувати самостійно. Інакше він ризикує потонути у величезній кількості другорядних, а то й зовсім елементарних справ” [25, с. 135].

Характер і зміст підготовки до проведення ділової бесіди визначається, перш за все, її видом та цілями. Величезне різноманіття можливих тем і предметів ділових бесід та цілей, які кожен з їх учасників може ставити перед собою, домовляючись про проведення бесіди, істотно ускладнюють формування достатньо загальних і універсальних рекомендацій з їх підготовки і змістовної сторони цієї роботи. Однак з погляду необхідності ефективного оволодіння майбутніми керівниками всією гамою управлінських технологій такі рекомендації не тільки можуть і повинні бути розроблені, але й обов’язково повинні враховуватися в управлінській практиці кожного керівника. При цьому цілком природним уявляється, що в кожному окремому випадку вони уточнюються, наповнюються відповідним змістовним сенсом і конкретизуються.

Підкреслимо, що підготовка до ділової бесіди, особливо якщо вона має своєю метою обговорення гострих, спірних чи делікатних питань, є досить складним і відповідальним етапом. Дійсно, якість підготовчої роботи значною мірою визначає можливість успішного проведення бесіди і досягнення бажаних результатів. Прикладами подібних питань, що вимагають обов’язкової попередньої підготовки, можуть служити розв’язання проблемних або конфліктних ситуацій, різного роду комерційні справи, укладення торговельних, економічних або політичних угод, особливо коли предмет очікуваної бесіди безпосередньо стосується інтересів партнера.

Підготовка ділової бесіди починається з прийняття і ухвалення рішення про необхідність і доцільність її проведення, визначення цілей, завдань і бажаних або очікуваних результатів. Після цього на основі з’ясування сформульованих цілей і задач складається

орієнтовний план бесіди та здійснюється належна підготовча робота. В процесі її виконання дуже корисним був би попередній системний аналіз проблемної ситуації, яка має стати предметом цієї бесіди. Метою такого аналізу повинні бути:

- визначення сутності проблемної ситуації, тобто тих моментів, які не влаштовують вас або вашого потенційного співбесідника і які можуть бути вирішені чи принаймні для яких можуть бути з'ясовані шляхи вирішення під час очікуваної ділової бесіди;

- виявлення глибинних причин виникнення проблемної ситуації, зв'язок цих причин з вашими і вашого партнера цілями, прагненнями та інтересами і можливості їх узгодження;

- визначення міри прийнятності для вас і для вашого майбутнього співрозмовника різних можливих варіантів вирішення проблемної ситуації;

- усвідомлення залежності ваших стратегічних планів від можливих варіантів розвитку проблемної ситуації та варіантів відносин, що складатимуться з відповідним партнером.

Результати такого аналізу дозволяють спрогнозувати можливі варіанти позиції співрозмовника чи партнера по діловій бесіді, здійснити пошук можливих шляхів і засобів вирішення проблеми з урахуванням всієї сукупності зовнішніх і внутрішніх чинників, наявних ресурсів, можливостей і обмежень щодо реалізації плану ділової бесіди.

Як важливий елемент підготовки ділової бесіди, слід розглядати й необхідність заздалегідь підібрати відповідну довідкову та ілюстративну інформацію, фактичні дані та переконливі приклади, які можуть надійно підкріпити вагомість аргументації вашої позиції під час проведення ділової бесіди.

Для прогнозування можливого результату запланованої бесіди варто передбачити також попередню підготовку необхідної інформації про вашого потенційного співрозмовника або його ймовірних повноважних представників, про їх погляди на обговорювану про-

блему в цілому та її окремі аспекти, про відношення до можливих варіантів її вирішення, які будуть вами запропоновані, тощо. Дуже корисною може бути інформація про психологічні характеристики потенційних співрозмовників, яка допомагає обирати найбільш діяльну тактику вашого поведіння під час бесіди.

Надзвичайно важливо підібрати досить вагомі й переконливі аргументи для обґрунтування і захист своєї позиції. Особливу цінність вони матимуть тоді, коли максимально враховують психологію співрозмовника і його можливу реакцію. З урахуванням цієї інформації формуються найбільш прийнятні й ефективні стратегія і тактика проведення бесіди, обираються способи та інструменти тиску на співрозмовника, можливості і психологічні механізми маніпулювання ним, а також способи захисту від можливих спроб маніпулювання вами з його боку.

Нарешті, продумуються такі моменти, як принципові можливості формування і прийняття компромісного рішення у випадку непоступливості співрозмовника відносно прийняття ваших пропозицій. Визначаються граничні значення ваших поступок при досягненні компромісу, а також можливі прохання про допомогу, інші взаємно цікаві напрямки розвитку вашого співробітництва.

Уявлення про загальну систему і послідовність дій з підготовки ділової бесіди дає схема, наведена на рис. 4.

Окреме місце в системі управлінських технологій посідають ділові бесіди керівника з підлеглими. В залежності від мети, яку вони переслідують, ці бесіди можна класифікувати таким чином:

- видача директивної інформації (наказу, розпорядження, доручення тощо);
- контроль виконання посадових обов'язків чи окремих доручень;
- проведення виховної роботи, в тому числі й з метою навчання підлеглого та його підготовки до складу кадрового резерву.

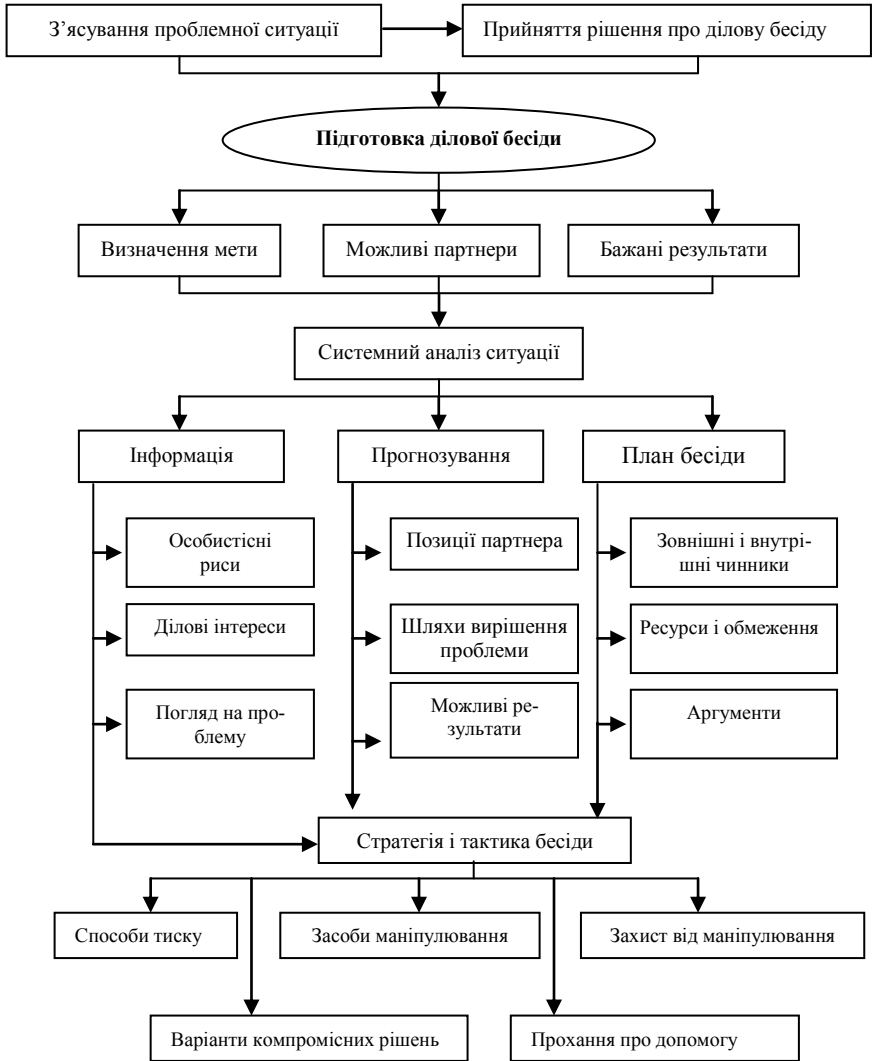


Рис. 4. Схема підготовки до ділової бесіди

Відзначимо, що характер і хід попередньої роботи з підготовки ділової бесіди керівника з підлеглим істотно залежить від того, хто виступає її ініціатором. Якщо ініціатива йде від керівника, то порядок підготовки бесіди, на думку О.Л. Потеряхіна, включає такі моменти:

- а) визначення цілей і форми управлінської бесіди;
- б) попередній аналіз її можливих учасників (вік, ініціативність, професійна компетентність, особистісні якості, емоційний стан тощо);
- в) збирання і систематизація допоміжних матеріалів (фактичних даних, різноманітних наказів і розпоряджень вищого керівництва тощо), уточнення реквізитів документів, які можуть знадобитися і бути використаними в процесі бесіди;
- г) складання плану ділової бесіди, який найчастіше буває усним, а при необхідності, у особливо відповідальних випадках – і письмовим;
- д) прогнозування можливої реакції співбесідника та його готовності до обговорення предмета бесіди;
- е) визначення варіантів перебігу бесіди у випадку відхилення від заздалегідь передбаченого її плану (наприклад, якщо співбесідник виявить недовіру, не реагуватиме на аргументи, рішуче заперечувати, перейде на підвищений тон тощо).

Процес попередньої підготовки керівника до ділової бесіди дещо ускладнюється у тих випадках, коли ініціатором такої бесіди виступає його підлеглий. Крім зазначених вище основних етапів підготовки, на думку О.Л. Потеряхіна, необхідно також:

- з'ясувати причину і предмет бесіди, що має відбутися;
- спробувати прогнозувати цілі, які переслідуватиме підлеглий в процесі бесіди та його можливі тактичні прийоми і психологічні засоби по їх досягненню;
- проаналізувати результати та хід виконання підлеглим завдань, що давалися йому раніше, та/або його функціональних

обов'язків, його поведінку в колективі та ставлення людей до нього [30, с. 116-117].

Однак перш за все у випадку, коли підлеглий висловлює бажання зустрітися з керівником і порушує питання про проведення ділової бесіди, керівникові слід з'ясувати її доцільність. Коли питання, які прагне вирішити людина в бесіді з керівником, відносяться до компетенції заступників або керівників нижчого рівня, слід рішуче адресувати працівника до них. Відомий фахівець у галузі психології і технології управління і, зокрема, у сфері теорії і практики ділових бесід, П. Мітч з цього приводу цілком справедливо підкреслює, що за будь-яких обставин “необхідно своєчасно виявити потребу в бесіді, обрати найбільш слушний момент і тему і тільки після цього про неї домовлятися. В такому випадку ініціатива залишається у ваших руках і контролювати ситуацію буде легше” [26, с. 29].

На думку П. Мітчача, надзвичайно важливим моментом процесу підготовки ділової бесіди слід вважати й необхідність того, щоб мета і тема бесіди та матеріал, що має бути використаним під час її проведення, пройшли своєрідну внутрішню психологічну адаптацію. Саме тому він підкреслює необхідність і доцільність завчасної попередньої роботи з підготовки бесіди. Керівникові слід у своїй уяві провести уявну репетицію бесіди, під час якої він досягає глибокого усвідомлює основних моментів та можливих тонкощів, забезпечує внутрішнє самороз'яснення окремих деталей чи невизначеностей, глибше усвідомити сутність підготовлених матеріалів та шляхи найефективнішого їх використання під час бесіди. З цією ж метою П. Мітчач рекомендує найважливіші моменти зафіксувати на папері, причому найбільш влучні формулювання записати без скорочень. Дуже корисно також виділити окремі аспекти шляхом підкреслювання або кольорового маркування.

Ніколи не слід вважати марними зусилля на підготовку ділової бесіди, навіть якщо згодом вона не принесла очікуваних результатів.

6. ДОМОВЛЕНІСТЬ ПРО ПРОВЕДЕННЯ ДІЛОВОЇ БЕСІДИ

Процедура домовленості про зустріч не повинна розглядатися як проста формальність, оскільки вона являє собою дуже важливий етап у структурі всієї ділової бесіди, який інколи істотно впливає не тільки на її результат, а навіть на саму можливість здійснення.

Домовленість про бесіду у загальному випадку включає три такі основні моменти:

- 1) одержання згоди потенційного партнера на зустріч і проведення бесіди;
- 2) попереднє узгодження предмету обговорення;
- 3) визначення місця і часу проведення ділової бесіди та склад її можливих учасників.

У залежності від характеру відносин, підпорядкованості за управлінською ієрархією чи психологічних позицій можливих учасників домовленості, а також їхніх установок, ці питання можуть вирішуватися принципово різними способами.

Так, при виникненні необхідності проведення ділової бесіди з підлеглим, ситуація для керівника істотно спрощується, і домовленість може бути реалізована, наприклад, у *формі виклику* або *запрошення*: “Івану Петровичу, я чекаю Вас сьогодні о 16 годині у себе в кабінеті”. В будь-якій іншій ситуації, характерній для позиції “зверху” (наприклад, якщо хтось просить вас про зустріч), домовленість може досягатися приблизно у такій же формі. Цілком нормальним і припустимим вважається і виклики через секретаря. У разі необхідності слід повідомити про характер і тему та запропонувати підлеглому потрібні для неї матеріали.

У разі потреби проведення ділової бесіди з керівником вищого рівня чи в іншій ситуації, характерній для психологічної позиції “знизу”, домовленість про зустріч можна реалізувати скоріше у *формі прохання*: “Андрію Івановичу, мені б хотілося з Вами порадитися

з питання... Коли б Ви змогли мене прийняти і куди мені можна під'їхати?"

У ситуації приблизної рівності учасників в управлінській ієрархії або ж приблизної рівності їхніх психологічних позицій домовленість про проведення зустрічі може бути досягнута у *формі пропозиції*: "Сергію Олександровичу, нам треба було б обговорити питання... Давайте погодимо місце і час зустрічі".

Після досягнення принципової домовленості про проведення ділової бесіди та узгодження її предмета, уже безпосередньо перед зустріччю, дуже важливо перевірити свою готовність до неї, спробувавши відповісти собі на такі питання:

1) У чому полягає моя головна мета, досягти якої я б хотів у результаті бесіди, що має відбутися?

2) Яка була перша реакція партнера, коли я домовлявся з ним про зустріч? Здивувався він чи виявив невдоволення або зацікавленість?

3) Чи зміг би я взагалі обійтися без цієї зустрічі й розмови, що має відбутися під час бесіди?

4) Чи готовий мій потенційний партнер до обговорення запропонованої теми ділової бесіди?

5) Чи упевнений я в можливості досягнення поставленої мети і у сприятливому результаті майбутньої бесіди?

6) Які об'єктивні і суб'єктивні перешкоди можуть виникнути під час бесіди? Як вони можуть вплинути на досягнення бажаної для мене мети?

7) Який можливий результат майбутньої бесіди міг би влаштувати мене? Мого потенційного співрозмовника? Нас обох?

8) Чи варто йти на компроміс у випадку непоступливості партнера і до яких меж я міг би поступитися, якщо бесіда зайде в тупик?

9) Які засоби і прийоми впливу на партнера я зміг би використовувати під час бесіди (розкриття перспектив взаємної зацікавленості, посилення на авторитетні думки, на об'єктивні обставини, на

досвід інших організацій, спроби переконати партнера в крайній важливості обговорюваної проблеми і т.п.)?

10) Які питання я буду задавати для прояснення позиції співрозмовника?

11) Які питання може задавати мені мій співрозмовник і як на них краще відповідати?

12) Яку тактику і лінію поведінки мені доцільно обрати в наступних випадках:

а) якщо партнер в усьому буде зі мною погоджуватися?

б) якщо він категорично відмовлятиметься від моїх пропозицій?

в) якщо партнер перейде в розмові на підвищений тон?

г) якщо він реагуватиме на мої аргументи не так, як я очікував задалегідь?

д) якщо він висловить недовіру до моїх слів і пропозицій?

е) якщо він спробує приховати свою недовіру?

ж) якщо він дотримуватиметься ухильної тактики, з якої не можна буде усвідомити його справжнього ставлення до пропонуваного рішення?

13) Чи необхідно мені намагатися зберегти можливість подальших ділових відносин зі співрозмовником, незалежно від результату цієї зустрічі?

14) Як доцільно буде завершити зустріч при різних варіантах результату ділової бесіди?

Якщо в результаті такого попереднього аналізу ви переконаєтеся, що результат майбутньої бесіди буде далекий від очікуваного і ви за її допомогою не досягнете поставлених цілей, негайно прийміть рішення про відмову від проведення бесіди і потім досить коректно й обґрунтовано повідомте партнера про те, що за обставин, що склалися, ви вважаєте за доцільне перенести зустріч на більш пізніший час або скасувати взагалі домовленість про її проведення.

Однак таке рішення варто приймати у випадку дійсно повної відсутності шансів на досягнення поставлених цілей. На думку

С.І. Самигіна і Л.Д. Столяренко [32, с. 379], шанси на успішний результат очікуваної ділової бесіди можна істотно підвищити, дотримуючись наступних рекомендацій:

1. Готуйте своє перше питання так, щоб воно був коротким, ясным і цікавим, але ні в якому разі не дискусійним.

2. Якщо в ході бесіди ви хочете отримати позитивну відповідь чи згоду співрозмовника на кілька пропозицій, варто починати з найбільш здійсненої й найбільш прийнятної для нього.

3. Прагніть до оптимальної стислості і ясності у викладі своїх міркувань і пропозицій, навіть якщо потрібно починати розмову здалеку.

4. Переконливо аргументуйте й обґрунтуйте всі свої судження і пропозиції. Пам'ятайте, що чим більш переконливими будуть докази, що наводяться вами, тим швидше співрозмовник погодиться з ними й з вашою позицією загалом.

5. Уникайте вживання слів з подвійним значенням і особливо фраз, зміст яких міг би бути невірно витлумачений.

6. Прагніть якомога більш переконливо продемонструвати можливий інтерес співрозмовника стосовно досягнення домовленості з вами у розв'язанні обговорюваної проблемної ситуації.

Виконуючи ці поради, можна певною мірою усунути окремі перешкоди на шляху реалізації ваших цілей, забезпечити можливість досягнення принаймні якоїсь цілком припустимої частини бажаних результатів. У такий спосіб інколи навіть у практично безнадійній ситуації ви можете дечого домогтися і, крім того, залишаєте відкритою можливість для продовження діалогу і співробітництва. Однак при цьому, виявляючи певну гнучкість своєї позиції, необхідно жорстко дотримуватися принципових моментів відносно заздалегідь визначених меж для компромісу, які ви для себе встановили.

7. ПОЧАТОК БЕСІДИ, ВСТАНОВЛЕННЯ КОНТАКТУ

Початкова фаза ділової бесіди має важливе значення для вибору стратегії усієї її побудови. Структурно вона складається із зустрічі і встановлення контакту і може істотно відрізнятись в залежності від психологічних позицій співрозмовників, характеру їх попередніх стосунків і типу контакту. В психології ділового спілкування визначаються кілька типів контакту, класифікація яких наведена на рис. 5.

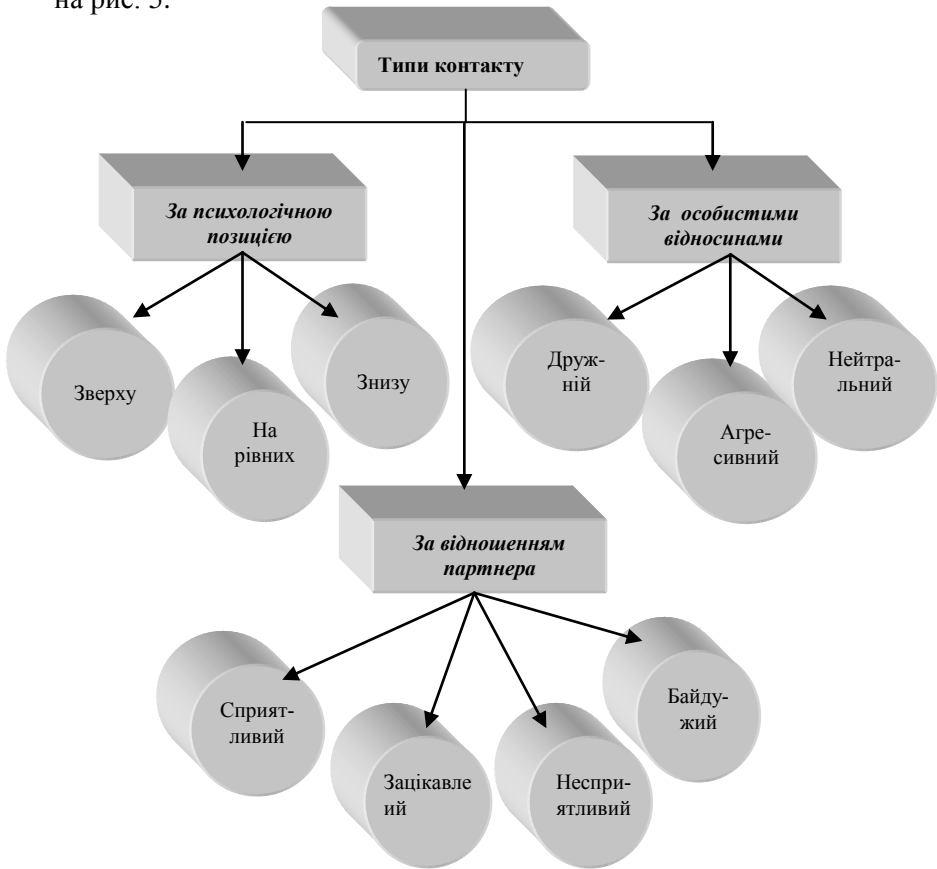


Рис. 5. Класифікація типів контакту

В залежності від класифікаційної ознаки визначають такі види контакту:

- в залежності від психологічної позиції ініціатора бесіди він може встановлювати зі співрозмовником один з таких типів контакту: “зверху”, “знизу” або “на рівних”;

- в залежності від характеру особистих відносин можливі дружній, агресивний або нейтральний типи контакту;

- в залежності від відношення співрозмовника до проблеми, що має обговорюватися під час бесіди може встановлюватися сприятливий, зацікавлений, несприятливий або байдужий тип контакту.

Той чи інший тип контакту звичайно встановлюється ще до початку вербального спілкування, тобто до перших слів, і відчувається вже у психологічній атмосфері зустрічі. Він визначається тим, як увійшов ваш співрозмовник до приміщення, яку він прийняв позу, яким поглядом зустрів вас, з якою інтонацією вимовив свої перші фрази, яке обрав просторове розташування відносно вас тощо.

Мета, яку ви ставили у зв'язку з проведенням ділової бесіди, ваша психологічна позиція та відношення до співбесідника теж чітко виявляються уже під час зустрічі гостя. Слід мати на увазі, що характер його зустрічі не тільки є виявленням вашого стилю ділового спілкування, а й має відразу продемонструвати партнерові ваші наміри. З цих позицій можливі такі варіанти зустрічі:

- вийти з-за столу і підійти до гостя для привітання;
- піднятися з цією ж метою зі сільця, не виходячи з-за столу;
- злегка кивнути головою або підняти підборіддя;
- цілком проігнорувати співрозмовника, занурившись у папери і зробивши вигляд, що ви не помічаєте його присутності.

Однак, якщо вам хотілося б приховати ваші справжні наміри, не розкривати відразу своєї позиції тощо, під час зустрічі гостя доцільно продемонструвати приязність і прихильність.

Подібну ж до характеру зустрічі гостя функцію має нести й характер його привітання. Тому можливі відповідно такі його варіанти:

- дружній потиск руки з привітною посмішкою;
- усаджування гостя у крісло;
- приємна посмішка з пропозицією сідати у крісло;
- недбалий кивок головою з невизначеною пропозицією сісти;
- підкреслено невдоволений вигляд.

Наведені невербальні варіанти початку бесіди і вступу до контакту та його встановлення можуть виступати певними засобами визначення своєї позиції, засобами тиску на партнера і спробами маніпулювання ним або ж, навпаки, виступати проявом вашого щирого бажання використати цю ділову бесіду для пошуку взаємно прийняттого рішення з метою ефективного розв'язання проблемної ситуації та прагнення до узгодження ваших інтересів з інтересами співрозмовника. Тому вибір відповідного вашим цілям і намірам варіанту зустрічі та привітання значною мірою прогнозує увесь подальший хід ділової бесіди, визначає вашу стратегію і тактику й характер вашої взаємодії з партнером.

Серед теоретиків менеджменту і фахівців психології управління та управлінських технологій існує й така думка, що у будь-якому разі найдоцільнішим є привітний характер зустрічі з дружньою приємною посмішкою, яка виступає демонстрацією не тільки вашого стилю спілкування, а й вашої сили і впевненості. Крім того, вона виконує функцію демонстрації вашої успішності, яка завжди здатна викликати довіру співбесідника.

У тих випадках, коли ваша ділова бесіда відбувається зі знайомим вам співрозмовником, доречно починати фазу зустрічі й вступу до контакту стандартними запитаннями “Як справи?” або “Як настрій?”. Якщо у відповідь ви почуєте “Все гаразд” чи щось подібне, слід без зайвих слів перейти до формулювання мети вашої бесіди.

ди, характеристики сутності ситуації, що склалася і стала причиною чи приводом для бесіди, та до постановки проблеми.

Якщо ж ви отримаєте відповідь типу “Так собі” або “Кепсько”, варто зняти гостроту ситуації й стану співбесідника. Для цього ще одним запитання типу “А що ж сталося?” дати йому можливість висловитися. При цьому не треба вникати у подробиці, виявивши свою емоційну підтримку співрозмовникові словами “Сподіваюсь, що все буде гаразд”, а потім перейти до сутності проблеми. Узагальнений алгоритм початку бесіди можна уявити за допомогою рис. 6.

Ділова практика і результати досліджень у галузі психології управління та управлінського спілкування визначили чотири основних варіанти *початку бесіди*, як своєрідних технологічних прийомів.

1) *Прийом зняття напруженості* має на меті встановлення тісного контакту з партнером і полягає у кількох приємних для нього фразах особистісного характеру. Це можуть бути згадування про дружину, дітей чи інші сімейні справи, якщо ви впевнені, що там все дуже добре, або про захоплення чи хобі партнера. Цілком доречним і припустимим тут може бути легкий жарт.

2) *Прийом зачіпки* має на меті привернення уваги партнера або зміну негативного типу контакту. Полягає у незвичайному або несподіваному запитанні чи нетрадиційному порівнянні. Тут можливе використання особистих вражень, анекдотичних випадків тощо, які відразу дають змогу перейти до характеристики ситуації та стисло викладення сутності проблеми.

3) *Прийом стимулювання уявлення* має на меті пробудження у співбесідника інтересу до предмету наступної бесіди й зацікавленості в ній, переборення його настороженості. Полягає у безпосередній постановці найбільш цікавих для партнера питань з тієї їх сукупності, яка має бути розглянута в ході ділової бесіди.

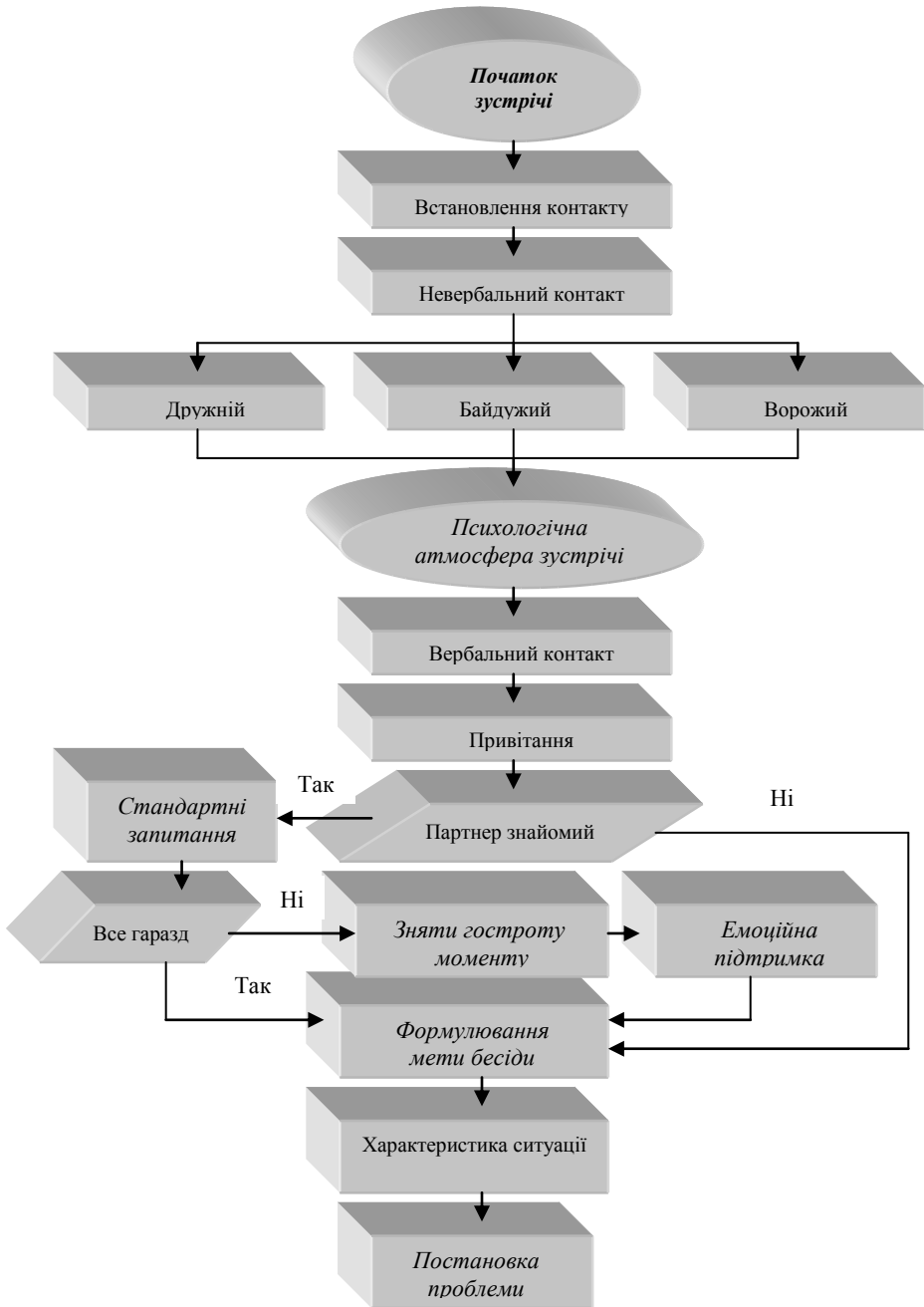


Рис. 6. Узагальнений алгоритм початкової фази ділової бесіди

4) *Прийом прямого підходу* має на меті чітке проведення короткочасних, не дуже важливих зустрічей і оперативне вирішення майже очевидних проблем. Полягає у безпосередньому переході до сутності справи без будь-якого вступу. Цей прийом є досить поширеним і вважається особливо прийнятним для психологічної позиції “зверху”, а також для більшості видів ділових бесід керівника зі своїми підлеглими, особливо для видачі їм завдань, доручень, розпоряджень тощо.

Вибір конкретного технологічного прийому для початку ділової бесіди визначається психологічними позиціями співбесідників, залежить від їхніх стосунків і відношення один до одного та до проблемної ситуації, яка і стала конкретним предметом бесіди.

В той же час теорія і практика управління соціальними системами і досвід ділового спілкування визначають *неприпустимими* так звані “самогубні” варіанти початку ділової бесіди. Серед них досить поширеними вважаються такі.

1. *Невпевненість*, яка виявляється у численних вибаченнях типу “Пробачте, будь ласка, якщо я вам заважаю” або “Будь ласка, якщо ви маєте час вислухати мене”. Слід пам’ятати, що коли ви вже домовилися про зустріч і узгодили її час, подібні фрази не тільки виглядають недоречними, а й принижують вашу гідність.

2. *Неповага до партнера*, нехтування ним може виявляється у фразах типу “Давайте швиденько розглянемо питання...” або “Я тут випадково проходив мимо й заскочив до вас...” Подібні звороти принижують гідність співбесідника.

3. *Безпідставний напад*, з метою підкреслити свою посадову чи психологічну перевагу, позицію “зверху”. Частіш за все висловлюється фразами типу “Що це за неподобство тут у вас?”, які змушують співбесідника перейти до оборони або зайняти агресивну позицію, що в обох випадках створює між партнерами психологічний бар’єр.

Таким чином, вже кілька перших фраз, які власне і складають початок ділової бесіди, можуть вирішальною мірою визначити настрій партнера на розмову, його бажання чи небажання слухати вас і сприяти вам у обговоренні й розв'язанні проблемної ситуації, що є предметом вашої бесіди.

Варто відразу звернути увагу на зовнішній вигляд вашого співбесідника, від якого також має залежати тактика бесіди. Багато людей вважає, що зовнішня привабливість не відіграє для людини особливого значення. Однак, за результатами спостережень американських психологів, у красивих людей, які гарно виглядають, оточення найчастіше очікує наявності різноманітних позитивних якостей. Встановлено також, що красивим притаманні більш висока самооцінка, істотно менша тривожність. Вони частіш за все є більш успішними, більш стійкими відносно тиску і здатними істотно впливати на інших людей.

Безперечно, орієнтуватися тільки на зовнішні дані недоцільно, але й зовсім відкидати цей чинник не варто. Тим більш, помічена й об'єктивно існує така закономірність, що енергійні та дружелюбні люди сприймаються нами більш красивими, ніж пасивні або вороже настроєні. Крім того, відомо, що життєві успіхи, доброта людини, її професійна компетентність завжди роблять її привабливою. Тут має місце цікава діалектична єдність: енергійна приваблива людина швидше досягає успіху, в тому числі й завдяки умінню легко встановлювати контакти, а ці успіхи, в свою чергу, сприяють зростанню енергійності, доброзичливості та привабливості. Окремі дослідники вважають, що удачлива людина "може дозволити собі бути доброзичливою".

Забезпеченню успіху ділової бесіди і досягненню її цілей звичайно сприяють серйозність, ясні, стислі й змістовні вступні фрази, вияв поваги до партнера, незалежно від співвідношення ваших з ним психологічних позицій. Зокрема, враховуючи результати дослі-

джень фахівця з психології спілкування стосовно неодмінно позитивної реакції людини на її ім'я, завжди доцільним є звертання до співрозмовника по імені та по-батькові. Істотне значення мають також прояви уваги до інтересів партнера та до його думки відносно обговорюваних проблем, а також звернення до нього за порадою. Формуванню сприятливої психологічної атмосфери ділової бесіди істотно допомагають також зовнішня обстановка, гідний зовнішній вигляд співрозмовників, їхнє взаємне просторове розташування та пози, вирази облич, інтонації голосу тощо.

Велике значення взаємного розташування співбесідників у просторі під час їх спілкування підтверджується, зокрема, існування спеціальної наукової галузі, яка дістала назву *проксемики*. Її предметом є вивчення залежності характеру і результатів спілкування від величини геометричної відстані між співбесідниками та їх взаємного просторового розташування.

Цілком зрозуміло, наприклад, що коли ділова бесіда починається в ситуації, де один із співрозмовників сидить, а другий стоїть, частіш за все це свідчить про те, що перший має психологічну перевагу, тобто перебуває в психологічній позиції “зверху”. Однак інколи досить дієвим виявляється й такий прийом, коли носій цієї позиції спеціально садить співбесідника, обмежуючи тим самим його можливість рухатися, а сам стоячи чи походжаючи туди-сюди, висловлює своє відношення до нього, до певного його вчинку чи іншого предмету бесіди.

Стосовно відстані між співбесідниками проксемика визначає такі зони дистанціювання в людських контактах:

- *інтимна зона* (15-45 см), в яку можуть бути допущені лише близькі, добре знайомі люди при значній мірі довіри і навіть симпатії до них. Для спілкування в межах цієї зони характерними є довірливість, тихий голос, тактильний контакт, торкання. Результати досліджень психологів свідчать, що небажані порушення інтимної зони

зумовлюють певні психічні і навіть фізіологічні зміни в організмі людини: роздратування, прискорене серцебиття, підвищення виділення адреналіну, кровоприлив до голови тощо. Вторгнення без попереднього дозволу чи проти бажання співбесідника до його інтимної зони сприймається як замах на його недоторканість і здатне викликати агресивні прояви.

Під час ділової бесіди може використовуватись для підкреслення особливої довірливості розмови та її дружнього характеру.

- *особиста, або персональна зона* (45-120 см) призначена для повсякденних, звичайних бесід з друзями та колегами і передбачає тільки візуальний контакт між співбесідниками. Її використання під час ділової бесіди сприяє підвищенню взаєморозуміння, підкреслює довірчий характер бесіди та відносин між партнерами.

- *соціальна зона* (1,2-4 м) призначена переважно для офіційних зустрічей і переговорів в кабінетах та інших службових приміщеннях. Призначена для ділових бесід людьми, яких ви не досить добре знаєте.

- *публічна зона* (понад 4 м) визначається як зона для спілкування з великими групами людей шляхом публічних виступів в залах, лекційних аудиторіях, на мітингах тощо. Для ділових бесід практично не використовується, за винятком випадків необхідності проведення такої бесіди з певним колективом.

З психологічної точки зору вже у початковій фазі ділової бесіди важливо якнайскоріше “приєднатися до співбесідника”, тобто увійти у його ритм дихання, темпу і гучності мовлення, спробувати використовувати його лексику. Практика свідчить, що люди з розвиненими комунікативними здібностями дуже часто тільки за рахунок своєчасного “приєднання” забезпечують собі істотну психологічну перевагу, яка й стає вирішальною запорукою успіху всієї бесіди, ефективного досягнення цілей, які пов’язувалися з її проведенням.

Цілком очевидно, що мистецтво ведення ділової бесіди істотно залежить саме від уміння встановлювати контакти з людьми. Цьому ж умінню можна навчитися, але тут дуже важливим є завжди доброзичливий інтерес до співрозмовника. Тон бесіди з незнайомою людиною має бути дружньо-діловим. Дехто помилково вважає це певною ознакою слабості її позиції, однак саме сила вашої позиції як співрозмовника дозволяє вам обирати стиль бесіди, а висловлення доброзичливості психологічно надає істотну перевагу, спонукаючи партнера відповісти подібним же відношенням. Крім того, виявлення доброзичливості створює вже на початку бесіди сприятливі умови та належний психологічний клімат для її подальшого плідного проведення.

Нагадаємо, що бесіда починається зі встановлення контакту, що завжди пов'язане з подоланням певного психологічного бар'єру. Інколи ці бар'єри уявляються людині такими непереборними, що вона може навіть взагалі відмовитися від контакту й змінити своє рішення відносно проведення зустрічі та ділової бесіди. Відомо, що психологічний бар'єр виявляється тим більшим, чим вище позиції партнера та чим нижчою є самооцінка і впевненість у собі ініціатора контакту. Тому треба формувати впевненість, використовуючи для цього і планування реальних завдань з аналізом їх використання, і психологічний тренінг, і практику ділового спілкування з різними людьми.

Однією з неодмінних передумов дружньо-ділового стилю спілкування вважається пунктуальність обох учасників бесіди. У випадку ж, коли за якихось обставин ви не встигаєте зустрітися у призначений час, намагайтеся завчасно попередити співбесідника про непередбачену затримку й висловіть прохання зачекати, зазначивши час зустрічі з невеликим запасом у 5-10 хвилин.

8. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ ТА ЇЇ ОБГОВОРЕННЯ

Постановка проблеми, яка має бути предметом ділової бесіди, є одним з центральних, або вузлових моментів цієї бесіди, бо від якості й чіткості постановки істотно залежить характер обговорення проблеми, тобто хід бесіди та її результати взагалі. Підхід до постановки проблеми визначається сутністю самої проблеми, психологічними позиціями кожного з учасників та їх відношенням до неї.

В залежності від цих обставин існують різні варіанти постановки проблеми, кожен з яких має свої переваги і свої недоліки. Розглянемо деякі з них.

По-перше, мета ділової бесіди може подаватися як проблема, яку пропонується обговорити під час бесіди і запросити співрозмовника до спільного її розв'язання та пошуку взаємно прийнятних шляхів цього розв'язання. У випадку вибору цього варіанту постановки проблеми відповідальність за її вирішення розподіляється між співрозмовниками.

По-друге, мета ділової бесіди може бути подана як певне завдання або як задача, готовий розв'язок якої пропонується вами вашому співрозмовникові разом із стислим викладенням сутності ситуації, яка й стала приводом для цієї бесіди. Слід відзначити, що цей варіант найбільш поширений для психологічної позиції “зверху”, однак не тільки керівник, а й підлеглий іноді може успішно використовувати цей підхід. Так, С.І. Самигін і Л.Д. Столяренко [32] наводять такий приклад для його ілюстрації. Начальник цеху просить зустрічі з директором заводу і пропонує йому для наведення порядку в цеху видати наказ про покарання порушників технологічної дисципліни. У тих випадках, коли мета ділової бесіди поставлена як завдання, виникає цікава психологічна ситуація, у якій людина відповідає лише за виконання цього завдання, а загальне вирішення проблеми немов би може його й не хвилювати.

По-третє, досить поширеним є варіант постановки проблеми з навмисним чи ненавмисним використанням техніки маніпулювання співрозмовником. При цьому мета ділової бесіди зовнішньо може бути поставлена як проблема, але опис самої проблемної ситуації, що призвела до необхідності цієї бесіди, подається так, щоб підштовхнути співрозмовника до цілком визначеного єдиного її розв'язку. Психологічно все складається так, начебто відповідальність за розв'язання проблеми розподіляється між обома учасниками ділової бесіди, але в дійсності спосіб цього розв'язання вже нав'язаний одним з них іншому.

По-четверте, можливою постановкою проблеми є й протилежна ситуація, коли постановка проблеми подається так, що ви залишаєте всю ініціативу по її розв'язанню своєму партнерові по діловій бесіді. Психологічно така ситуація характерна для позиції “знизу” і задалегідь виявляється для вас практично програшною, бо демонструє вашу повну розгубленість, відсутність чіткої позиції й готовність на будь-який варіант розв'язання проблеми.

По-п'яте, існує варіант так званої істеричної демонстрації проблеми, коли мета ділової бесіди полягає у перекладенні на співрозмовника як вирішення проблеми, так і відповідальності за прийняття та реалізацію певного рішення. На відміну від попереднього, цей варіант більш характерний для психологічної позиції “зверху”, наприклад, коли керівник закінчує бесіду словами “роби що хочеш, але щоб я більш не чув скарг з цього приводу.”

В ході обговорення проблеми, що стала предметом ділової бесіди, незалежно від розглянутих вище варіантів її постановки, необхідно передати співрозмовнику певний обсяг інформації стосовно проблемної ситуації, що склалася й стала приводом для цієї бесіди. Узагальнення практичного досвіду, результати досліджень соціальної психології і особливо психології ділового спілкування дозволили сформулювати певну сукупність корисних рекомендацій щодо доці-

льних форм, шляхів і способів повідомлення співрозмовникові необхідної інформації.

По-перше, у процесі передачі інформації співбесідникові доцільно використовувати його “мову”. Тут мається на увазі і його загальна культура, і професійна термінологія, й характерні для нього звороти, і навіть окремі помилки чи неправильності, характерні для його мовлення. Це забезпечить мінімізацію втрати чи спотворення змісту інформації, які неминуче виникають в процесі усного спілкування, а також прискорює й полегшує сприйняття, усвідомлення та засвоєння ним отримуваної інформації.

По-друге, етап передавання інформації іноді психологічно доцільно починати з використання так званого “Ви-підходу”, який відразу формує у співбесідника сприятливе ставлення до вас, до спілкування з вами, а відтак і до обговорюваної проблеми. Для цього ініціатор ділової бесіди повинен зуміти поставити себе на місце партнера, щоб краще зрозуміти і врахувати його інтереси, мотиви й цілі. Цей підхід вимагає чітко слідкувати за побудовою кожної своєї фрази. Наприклад, замість “Я б хотів...” доцільніше починати з конструкції “Ви хочете...”. Замість “Я дійшов висновку...” більш прийнятною виглядає конструкція “ Вам буде цікаво узнати, що...”. Неприпустимою є конструкція “Хоча Вам це й не цікаво,...”, а відповідну думку більш доречно передати за допомогою слів “Як Ви вже, очевидно, знаєте,...”.

По-третє, спосіб передавання інформації необхідно привести у відповідність з мотивами, інтересами й мірою поінформованості співрозмовника, з рівнем його професійної компетенції. При цьому постійно слід пам’ятати про психологічні закономірності неадекватності сприйняття. Вона полягає у тому, що завдяки недосконалої, нечіткості й обмеженості мовних засобів, через неясність, неточність і неоднозначність мови жодна людина не може повністю сприймати сказане вами так, як ви самі це розумієте або що саме ви маєте на увазі при цьому.

По-четверте, пам'ятайте, що чим швидше ви зумієте перейти від монологу до діалогу, тим скоріше ви дасте змогу співрозмовникові довести, що він знає сутність проблеми і схильний брати участь у її розв'язанні. Але ж це, врешті-решт, і є вашою метою, яку ви ставили, приймаючи рішення про проведення ділової бесіди. Для створення такої ситуації, що дозволяє перейти до діалогу, доцільно уміло комбінувати різновиди запитань, застосовуючи так звані відриті, закриті та риторичні запитання, запитання для роздумів та переломні запитання. При цьому дуже важливо виключати можливість лаконічних відповідей типу “так” або “ні”, які дають змогу співбесідникові уникнути висловлення свого дійсного відношення до вас та до обговорюваної проблеми. Замість цього доцільно вживати у запитаннях слова “чому”, “навіщо”, “коли”, “як” тощо. У такому разі формулювання відповіді вимагає більшої відвертості, а самі відповіді стають більш інформативними.

По-п'яте, під час етапу постановки проблеми та її обговорення, як, до речі, і протягом усієї бесіди, надзвичайно важливу й корисну інформацію можна отримати, слідкуючи за реакцією співрозмовника на ваші пропозиції та аргументи, особливо за його так званими невербальними реакціями (жестикауляція, міміка, пози тощо). Відповідно з ними слід гнучко змінювати своє поведження, в тому числі темп і характер викладення інформації, форму її подання. Зважаючи на важливість цього моменту й недостатню увагу його вивченню в існуючих навчальних дисциплінах з психології та етики ділового спілкування, зупинимось на ньому дещо докладніше.

Досить поширеними невербальними реакціями людини у нестандартних ситуаціях є мимовільні жести типу “*потирання лоба чи перенісся*” або “*зведення брів*”. Помітивши їх у співрозмовника, слід уповільнити темп мовлення і ще раз повторити ключову інформацію, оскільки партнер зазнає певних труднощів в усвідомленні значного обсягу інформації або ж її сутності. Це може мати місце як внаслідок

надмірної ускладненості викладення, так і внаслідок пропуску чогось очевидного й неістотного для вас і дуже суттєвого для співрозмовника. Однак вимогами ділового етикету і необхідністю висловлення поваги до партнера обумовлена така рекомендація: повторюючи викладення ключової інформації, уникайте уже вживаних раніше фраз і, по можливості, аргументів, урізноманітнюйте мову, але водночас не ускладнюйте її.

Коли ваш співбесідник мимоволі *торкається носа, кривить губи* або починає *дивитися убік*, то цілком ймовірно, що отримана інформація викликала у нього певні сумніви або навіть роздратування. У цих випадках доцільно навести більш ясні, вагомі й переконливі аргументи.

Коли співрозмовник починає *потирати підборіддя*, цей жест являє собою мимовільний сигнал, що він готовий прийняти якесь важливе рішення. Якщо у вас виникли вагомі підстави вважати, що це рішення буде несприятливим для вас, може не відповідати вашим попереднім планам, доцільно також за допомогою невербальних засобів відкласти його прийняття. Прикладами подібних засобів можуть слугувати такі дії, як подати співрозмовникові в руки якийсь документ, предмет чи навіть просто папірець. Вони здатні перервати потирання підборіддя. Більш сильним засобом може бути пропозиція кави, чаю або сигарети, коли ви впевнені, що співрозмовник палить.

Успішність етапу постановки проблеми, її обговорення і передачі необхідної інформації та водночас формування у співробітника бажаного уявлення співрозмовника про обговорювану проблему можна посилити за допомогою напрацьованої практикою певної низки правил стосовно змісту і форми вашого мовлення. Ці правила можна звести до такої систематизованої сукупності рекомендацій:

1) глибокі професійні знання і вживання відповідної термінології сприяють демонстрації вашої компетентності і завжди забезпечують високу об'єктивність, вірогідність, повноту і глибину викладення інформації;

2) ясність викладення сутності проблеми допомагає пов'язати її глобальне бачення з фактами та деталями, запобігти можливості двозначності та недоговореності, сприяє чіткості її усвідомлення;

3) наочність і доступність викладення проблеми істотно підвищують міру усвідомлення її сутності. Тому максимальне використання наочних посібників, схем, ілюстрацій, загально відомих асоціацій і паралелей зменшує абстрактність викладення інформації й підвищує її сприйняття і усвідомлення співрозмовником;

4) неодноразове й різноманітне повернення до основних тез і думок з приводу обговорюваної проблеми сприяє кращому сприйняттю, розумінню й глибокому усвідомленню інформації та входженню співрозмовника у проблему;

5) ефективним засобом обговорення проблеми й передавання інформації часто виявляється вдале використання певних елементів раптовості, які повинні являти собою ретельно продуману, але неочікувану й незвичайну для співрозмовника викладення та інтерпретацію інформації, аргументів і фактів;

6) завжди обирайте розумний обсяг і зміст інформації та рівень її деталізації. Це дозволить вам запобігти нудотності, яка завжди викликає у співрозмовника втому, нудьгу, роздратування й прагнення скоріше закінчити розмову. У зв'язку з цим вважаємо дуже вдалим використання С.І. Самігіним та Л.Д. Столяренко висловлення відомого французького мислителя Вольтера, який зазначав, що "секрет бути нудним полягає в тому, щоб розказати усе" [32, с. 383];

7) дуже доречним і корисним може бути використання в певних межах гумору й навіть іронії, особливо коли необхідно висловити якісь міркування, не дуже приємні для співрозмовника, або ж відбивати його "випади". Вдало використаний дотепний вислів чи жарт здатен також розрядити напружену атмосферу у тупиковій ситуації і навіть полегшити пошук взаємно прийняттого виходу з неї;

8) протягом усієї бесіди ви повинні бути внутрішньо спрямованим на реалізацію поставлених вами її цілей і завдань, що сприя-

тиме логічності та цілеспрямованості викладення інформації, обговорення проблеми та використання відповідних аргументів;

9) слід пам'ятати, що найчастіше успіху домагається той, кому належить ініціатива. Тому ви, як ініціатор проведення ділової бесіди, не повинні допускати навіть можливості втрати ініціативи: виникнення ситуації, коли вона може перейти до вашого співрозмовника, бо у такому разі бесіда виявиться спрямованою вже на реалізацію не ваших, а його цілей та інтересів;

10) слідкуйте за ритмом бесіди, який не повинен бути монотонним та одноманітним, а передбачати гнучке чергування фаз своєрідних “підйомів” і “спадів”, які мають бути використані як вами, так і співрозмовником для перепочинку, більш глибокого усвідомлення ситуації, пошуку аргументів та прийнятних пропозицій або варіантів рішень. При цьому завершення бесіди завжди слід проводити з підвищеною інтенсивністю.

Викладені правила, на перший погляд, є досить простими і очевидними. Але саме ця їх простота інколи призводить до нехтування окремими з них чи всією сукупністю у цілому, внаслідок чого втрачаються можливості ефективного вирішення важливих проблем, встановлення чи зміцнення ділових стосунків з перспективним партнером. Це призводить до неможливості ефективної реалізації перспективних стратегій розвитку, до істотних моральних і емоційних втрат, стає причиною значних економічних збитків.

9. ТЕХНІКА АРГУМЕНТАЦІЇ

У структурі ділової бесіди, розглянутій в п.2 цього посібника, самостійним її етапом визначено обговорення проблеми й аргументація своєї позиції. Попередній розділ було присвячено аналізу технології викладення й обговорення проблеми. Тут же зупинимося окремо на техніці аргументації та її прийомах, яка являє собою один з дієвих засобів із всього арсеналу інструментарію ділового спілкування та управлінських технологій.

Техніка аргументації полягає у спеціальному підборі й використанні логічних доказів з метою переконливого доведення істинності певного положення. Для цього застосовуються різні за своїм призначенням, спрямованістю й силою дії засоби психологічного впливу на людину або особлива послідовність наведення аргументів, яка має не тільки демонструвати обґрунтованість і корисність аргументованого положення, а й поступово посилювати переконливість доказу.

Досконале володіння цією технікою дозволяє досить ефективно сформулювати попередні міркування й уявлення, виробити певну позицію відносно обговорюваної проблеми. В той же час, володіння технікою аргументації здатне забезпечити істотну зміну несприятливої для вас думки чи позиції співбесідника, що почала формуватися, або несприятливої ситуації, що складається під час бесіди, а також забезпечити ефективну нейтралізацію його негативної реакції на ваші пропозиції, про що мова йтиме нижче.

Додаткова аргументація вашої позиції потрібна для того, щоб переконати співбесідника у її справедливості, доцільності й раціональності як ефективного засобу розв'язання обговорюваної проблеми. *Переконання* – це вплив на свідомість, почуття й волю людини за допомогою повідомлення, роз'яснення й доказу важливості того чи іншого положення, погляду, думки чи вчинку або ж доказу їх непри-

пустимості з метою примусити співбесідника змінити свої погляди, установки, позиції, відношення й оцінки або розділити ваші думки чи уявлення.

Переконання має досить складну структуру, яка містить знання, емоції та вольові компоненти. Категоричністю суджень, навіть якщо вони й правильні, переконати іншу людину інколи дуже важко, бо у неї спрацьовують захисні механізми. Схема послідовного психологічного впливу на свідомість співбесідника з метою його переконання має такий вигляд: привернути увагу, викликати інтерес, потім бажання діяти (рис. 7).

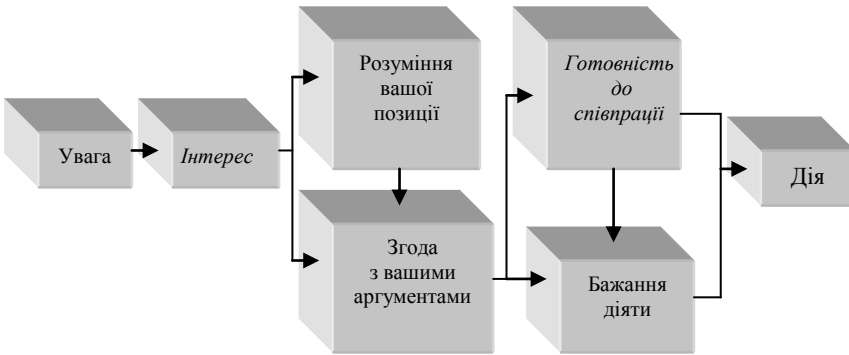


Рис. 7. Психологічний механізм переконання

Фаза аргументації призначена для формування у кожного із співбесідників певної позиції з обговорюваної проблеми таким чином, щоб спробувати змінити у бажаному для вас напрямку попередню уяву вашого партнера про цю проблему, коли ця уява не відповідає вашим намірам, або ж спробувати закріпити у свідомості співрозмовника міркування, уяви й позиції сторін, що сформувалися у нього під час бесіди, у позитивному для вас розумінні.

Тому мета аргументації полягає не тільки у тому, щоб додатково пояснити сутність проблемної ситуації та вашу позицію щодо неї, а й переконати співбесідника у раціональності цієї позиції та до-

цільності ваших пропозицій відносно шляхів і засобів розв'язання обговорюваної проблеми. Зміст і характер аргументації повинні продемонструвати вашу впевненість, бо, за словами Франсуа Ларошфуко, “впевненість у собі складає основу нашої впевненості в інших” [13]. Тобто, щоб сформувати впевненість у співбесідника в необхідності прийняти вашу точку зору, слід вам самому бути впевненим в її правильності.

Соціальні психологи і фахівці з управлінського спілкування рекомендують у зв'язку з цим під час бесіди як можна наочніше викладати партнерові свої докази, міркування, ідеї та аргументи, не забуваючи при цьому стратегії й модальності співбесідника.

Взагалі аргументація вважається однією з найскладніших фаз ділової бесіди і потребує як великого обсягу знань і високої загальної культури, так і концентрації уваги, напористості, присутності духу і коректності. Це вимагає ставитися до думки співрозмовника з такою ж увагою, як до своєї, незалежно від того, співпадають ваші погляди на обговорювану проблему та підходи до можливих шляхів її розв'язання, чи вони є протилежними. І в останньому випадку необхідність уважного ставлення істотно зростає, оскільки без нього неможливо підібрати переконливі аргументи на користь вашої позиції, примусити співробітника зрозуміти її та побачити, в чому ця позиція відповідає і його інтересам.

Для забезпечення ефективності аргументації важливо пам'ятати, що вона повинна бути переконливою не тільки для вас, а й, головним чином, для вашого партнера. Для цього варто враховувати слова великого німецького філософа Імануїла Канта, який застерігав, що “бути спростованим – цього не слід побоюватися, побоюватися слід іншого – бути незбагненим”. Тому досягнення цілей аргументації вимагає послідовного дотримання зовнішньо простих, але надзвичайно важливих принципів.

По-перше, в процесі аргументації слід оперувати ясними, чіткими, точними й переконливими поняттями. Будь-які найпереконливіші аргументи можуть не сприйматися співбесідником, якщо вони висловлені недостатньо чітко або неточно.

По-друге, при підборі й використанні аргументів важливо дотримуватися розумної міри стосовно їх кількості й сили, оскільки ваша переконливість може бути “потоплена” у морі слів і аргументів, особливо якщо вони є неясними й неточними” [19, с. 383]. Слід пам’ятати, що надмірні подробиці або ж зайві деталі аргументації, “розжовування” для співбесідника сутності ваших ідей чи позицій здатне викликати різке неприйняття з його боку, в той час як один-два яскравих аргументи чи докази частіш за все досягають істотно більшого ефекту переконливості.

По-третє, використовувані аргументи мають бути вагомими, повними й вірогідними, в першу чергу для вашого співбесідника. Це зайвий раз підкреслює необхідність ретельної попередньої інформаційної підготовки ділової бесіди, вимагає знання принципів положень, на яких мають ґрунтуватися аргументи, щоб бути вірогідними для вашого партнера.

По-четверте, темп викладення аргументів і спосіб аргументації мають відповідати психологічним особливостям співрозмовника, його характеру і темпераменту. Відомо, що холерики й сангвініки здатні сприймати аргументи при досить високому темпі їх викладення, в той час як для меланхоліків і флегматиків більш доцільним є повільне, неквапливе їх викладення. Крім того, більшість людей краще сприймає докази й аргументи, коли вони наводяться й пояснюються кожний окремо, хоча є й особистості з системним характером мислення, яким доцільніше викласти всю сукупність аргументів разом.

По-п’яте, занадто надмірна переконливість здатна викликати певний психологічний опір співбесідника, особливо у випадках, коли

його натурі притаманні агресивні риси. Це створює своєрідний “ефект бумерангу”, коли ваші аргументи не тільки не сприймаються, а й починають виступати проти вас.

По-шосте, ваша позиція істотно програє, коли при викладенні проблемної ситуації ви використовуєте просто перелік фактів. Ефективна ж техніка аргументація полягає у демонстрації, а ще краще – у доказі, переваг або можливих наслідків, які випливають з цих фактів. При цьому в першу чергу слід використовувати переваги й демонструвати наслідки, у яких зацікавлений ваш співрозмовник.

По-сьоме, психологічно вірною є така побудова техніки і тактики аргументації, які йдуть від більш простих і очевидних фактів, доказів і аргументів до більш складних, більш привабливих і переконливих. Тут корисно знати, що у свідомості співбесідника та в пам’яті завжди залишаються останні ваші аргументи. Тому вони мають бути найпереконливішими.

Водночас слід пам’ятати, що вплив логіки аргументів і техніки аргументації істотно посилюються, коли вони підкріплені ще й дієвим впливом на емоційну сферу співрозмовника. Іншими словами, схему психологічного механізму переконання, наведену на рис. 7, доцільно було б доповнити емоційним компонентом. Тоді психологічна структура процесу переконання співрозмовника і формування у нього позитивної установки на співпрацю з вами матиме вигляд рис. 8.

Тут наочно показано, якого значення набуває використання емоційної складової у формуванні позитивної установки співрозмовника на плідну співпрацю з вами. Слід додати, що одним з ефективних інструментів звернення до емоційної сфери партнера з метою формування у нього відповідної мотивації є знання його неформальних інтересів і захоплень.

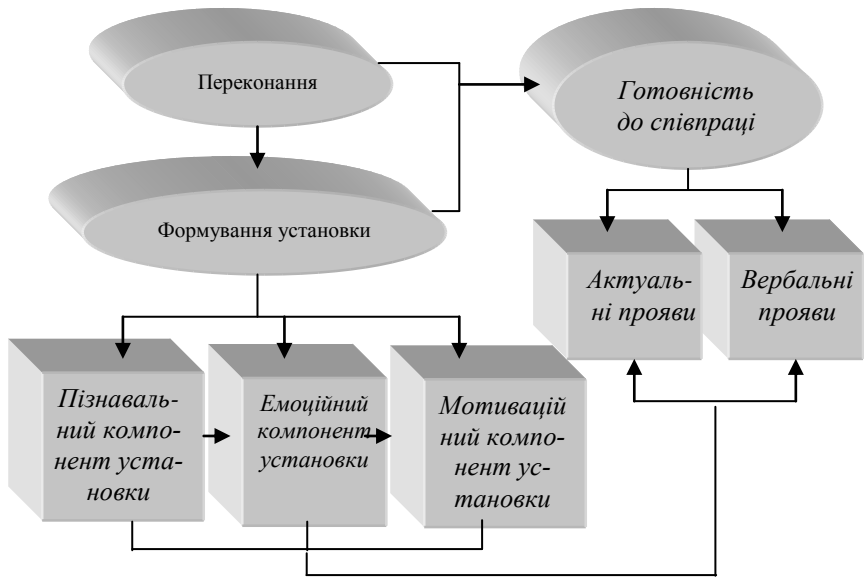


Рис. 8. Психологічна структура формування мотивації й установки співрозмовника до співпраці

Фахівці з психології управління та психології міжособистісного спілкування підкреслюють, що “тактика аргументування повинна бути заздалегідь розроблена й доведена до досконалості. Слід подумати про ті сюрпризи, які може піднести ваш діловий партнер, і про те, як схилити його на свій бік. І у випадку доказового аргументу, і при висуненні контраргументів усе слід перевірити і навіть прорепетирувати. У процесі бесіди слід уникати демагогії й софістики. Сильні аргументи часто слід викладати на самому початку бесіди, щоб відразу укріпити свої позиції” [2].

Таким чином, техніка аргументації є одним з дуже важливих інструментів і може виступати надійною запорукою успіху ділової бесіди.

Крім наведених вище принципів, техніка аргументації може включати й так звані спеціальні прийоми переконання. Наведемо основні з них.

Метод перелицьовування, який полягає у поступовому підведенні партнера по діловій бесіді до висновків, протилежних його попереднім міркуванням чи поглядам, шляхом поетапного відслідковування процедури можливого розв'язання проблеми разом з ним.

Метод “Салями” полягає в тім, що поступове підведення співбесідника до повної згоди з вами досягається шляхом отримання від нього згоди спочатку в головному, а вже потім і в необхідних для повної домовленості деталях.

Метод розчленовування виявляється достатньо ефективним завдяки розподілу аргументів співбесідника на невірні, сумнівні та хибні або помилкові з наступним доведенням повної безпідставності його загальної позиції.

Метод позитивних відповідей полягає у тім, що структура вашої бесіди має бути побудована таким чином, щоб співрозмовник на перші ваші запитання відповідав “Так,..., так”. Після цього психологічно йому значно легше буде погодитися з вами, ніж висловити свої заперечення стосовно більш суттєвих питань.

Метод класичної риторики здавна вважався ефективним, оскільки теж ґрунтувався на психологічних особливостях бесіди. Він полягає в тім, що певний час погоджуючись зі співрозмовником, ви раптом спростовуєте всі його докази за допомогою одного сильного аргумента. Слід відзначити, що цей метод виявляється особливо корисним у випадку, коли ви маєте справу із занадто агресивним співбесідником.

Метод уповільнення темпу також ґрунтується на психології спілкування і має на меті показати партнерові слабкість його позиції шляхом навмисного уповільнення бесіди з проговорення уголос найбільш слабких місць в системі його аргументації.

Метод двосторонньої аргументації є досить сильним і переконливим, оскільки під час його використання ви звертаєте увагу співбесідника як на сильні, так і на слабкі місця того рішення, що ви пропонуєте, викликаючи тим самим його довіру до вас і вашої позиції. Цей метод краще застосовувати у бесідах з інтелектуальним партнером. Доцільно при цьому запрошувати його до спільних роздумів з метою пошуку взаємоприйняттого ефективного вирішення обговорюваної проблемної ситуації.

Однак, важливо завжди пам'ятати, що використання навіть найпереконливіших аргументів та найдосконаліше володіння технікою аргументації ще зовсім не гарантують, що вам вдасться переконати співбесідника. Справа в тому, що на шляху до можливості швидкого його переконання можуть виникати і часто дійсно виникають різноманітні бар'єри порозуміння, які інколи серйозно перешкоджають плідному спілкуванню людей, досягненню певних домовленостей і навіть ефективній спільній діяльності, у якій всі вони можуть бути зацікавлені.

Природа цих бар'єрів полягає в існуванні та дії цілої низки об'єктивних законів, які визначають динаміку психічних процесів, міжособистісних взаємин, групового поведіння людей.

Подібними закономірностями, зокрема, слід вважати сукупність таких положень.

1. Закон невизначеності відгуку, який полягає в істотній залежності сприйняття різними людьми одних і тих же зовнішніх впливів від особливостей їхніх індивідуальних психологічних структур. Кожна людина по-різному реагує на однакові впливи, а це може призводити до нерозуміння потреб суб'єктів управлінських відносин, їхніх очікувань, особливостей сприйняття тієї чи іншої конкретної ділової ситуації і як результат - до використання моделей взаємодії, неадекватних ні особливостям психологічних структур взагалі,

ні психічному стану кожного з партнерів у конкретний момент, зокрема і в процесі ділової бесіди.

2. *Закон неадекватності сприйняття і відображення людини іншою людиною*, який полягає в тому, що жодна людина не може осягти іншої людини з такою мірою глибини й вірогідності, що була б достатня для прийняття серйозних рішень відносно цієї людини. Це обумовлено такими чинниками. По-перше, людина та її психіка неперервно змінюються, відбувається її фізичний, фізіологічний, інтелектуальний, емоційний, соціальний, сексуальний, мотиваційно-вольовий розвиток. По-друге, існують певні механізми захисту людини від її пізнання іншими людьми. По-третє, людина сама себе до кінця не знає й не може знати. По-четверте, людина звичайно демонструє себе не такою, якою вона є в дійсності, а такою якою б вона хотіла, щоб її бачили інші люди.

3. *Закон неадекватності самооцінки*, який полягає в тому, що психіка людини являє собою органічну єдність, цілісність двох компонентів: усвідомлюваного (логіко-розумового) і неусвідомлюваного (емоційно-почуттєвого, або інтуїтивного), й співвідносяться ці компоненти між собою так, як надводна та підводна частини айсберга, тобто можливості й масштаби дії неусвідомлюваного компонента значно перевищують прояви усвідомлюваного. Тому самооцінка людини, як важливий регулятор її поведження і взаємовідносин з іншими людьми, формується здебільшого на результатах усвідомлення своїх вчинків і результатів міжособистісного спілкування і недостатньо враховує дійсні можливості особистості, начебто приховані в глибинах її підсвідомості.

4. *Закон розщеплення змісту інформації* полягає у тому, що будь-яка інформація (повідомлення, характеристики, пропозиції, директиви тощо) має об'єктивну тенденцію до зміни свого змісту і сенсу в процесі руху від однієї людини до іншої. Особливо це є характе-

рним для управлінської інформації в процесі її проходження шаблями ієрархічних рівнів системи управління. Це обумовлено як алегоричними можливостями використовуваної мови інформації, так і розходженнями в рівнях освіти, загальної культури, інтелектуальному розвитку, у фізичному та психічному стані суб'єктів передачі інформації та іншими чинниками.

Зміна змісту інформації прямо пропорційна числу людей, через яких вона проходить. Тому для забезпечення мінімального спотворення інформації найдоцільнішою є її пряма передача від одного співбесідника безпосередньо до іншого, від керівника до безпосереднього виконавця.

5. *Закон самозбереження* полягає у тому, що провідним мотивом соціального поведіння будь-якого суб'єкта, особливо керівника, є прагнення до збереження й підвищення свого особистого соціального статусу, впевненості й почуття своєї особистісної гідності. Характер і спрямованість моделей поведінки в системі управлінської діяльності та управлінського спілкування прямо пов'язані з урахуванням чи ігноруванням цієї обставини. Водночас керівникові слід пам'ятати, що цим законом керуються й інші люди, з якими йому доводиться спілкуватися, і поважати гідність співрозмовника.

6. *Закон компенсації* полягає у тому, що при високих вимогах середовища до людини брак будь-яких здібностей для успішності здійснення конкретної діяльності звичайно компенсується підвищеним розвитком у неї інших здібностей чи навичок. Цей компенсаторний механізм часто спрацьовує несвідомо, і людина найчастіше здобуває необхідний досвід в процесі спроб і помилок. Однак, внаслідок надзвичайно високої ціни можливих помилок, цей закон на досить високих рівнях складності управлінської діяльності практично не спрацьовує.

При виборі аргументів і техніки їх застосування слід пам'ятати, що вміння вести індивідуальну ділову бесіду не прихо-

дить раптово, й навіть особистий досвід тут далеко не завжди може стати в нагоді. Цьому слід довго й наполегливо навчатися, постійно контролюючи свої дії та критично їх аналізуючи.

Треба завжди мати на увазі, що на відміну від побутової бесіди, для якої характерними є невимушеність, вільні переходи від однієї теми до іншої, достатній запас часу, індивідуальна ділова бесіда завжди переслідує конкретні цілі, яких співбесідники прагнуть досягти протягом якнайкоротшого часу і з мінімальними зусиллями. Тому, особливо під час бесіди з незнайомою людиною, аргументи повинні бути не тільки переконливими й вичерпними, а й виразно демонструвати, що час ваш обмежений і ви прагнете переконати співбесідника заради основної мети бесіди.

Тут важливим є розуміння того, що точно відшукане слово чи аргумент, доброзичливі й водночас вагомі, швидше й легше доходять до свідомості співрозмовника, ніж підвищений тон, “начальницький метал” у голосі та нестримна, безапеляційна категоричність ваших суджень. Навіть не погоджуючись з людиною, демонструйте увагу, терпіння й прагнення до порозуміння.

10. ТРУДНОЩІ СПІЛКУВАННЯ

Цілком природною уявляється та обставина, що кожна людина є унікальною і неповторною. Тому у різних людей складаються різні, а інколи й протилежні враження про одне й те ж явище, формуються різні погляди на, здавалося б, один і той же предмет. Тим більш зрозумілими виглядають істотна розбіжність прагнень та інтересів людей, виявлення різних підходів до вибору шляхів розв'язання тих чи інших проблем. В той же час ускладнення змісту людської діяльності та відповідна необхідність спілкуватися і співпрацювати в процесі спільного її виконання, взаємообумовленість її кінцевих результатів від дій багатьох працівників та інших людей зумовлюють у кожного потребу пошуку порозуміння, пошуку спроб дійти якоїсь спільної, загально прийнятної точки зору.

Однак на шляху такого цілком природного і надзвичайно поширеного феномена, як спілкування, часто виникають певні труднощі, природа і механізми прояву яких далеко не завжди стають зрозумілими співбесідникам. Причинами деяких з цих труднощів є так звані *бар'єри порозуміння*, детально розглянуті у попередньому розділі. Інші труднощі можуть мати своїми причинам наявність певних розбіжностей і суперечностей інтересів чи прагнень партнерів або ж психологічних відмінностей між ними. (різні темпераменти, характери, потреби, установки тощо). Зовнішніми проявами наявності цих чинників стають виникнення певної напруженості у відносинах, суперечки, дискусії чи навіть конфлікти.

Якщо подібні моменти виникають під час ділової бесіди, не слід сприймати їх як щось фатальне, як неможливість досягнення бажаного результату бесіди тощо. Слід усвідомити, що ці суперечності викликані цілком природними відмінностями між вами і вашим співрозмовником – відмінностями психологічними чи різними поглядами на обговорювану проблему, різними інтересами стосовно неї та різними підходами до можливості та шляхів її розв'язання. Тому доцільно вступити в *дискусію*, яка й дасть змогу виявити справжні наміри, прагнення та інтереси кожної із сторін.

Однак необхідно пам'ятати, що дискусією треба управляти, бо вона як може бути плідною, так і здатна завести співрозмовників далеко від обговорюваного питання. Тоді час витрачатиметься не на вирішення проблеми, а на пусті розмови навкруги неї. Для того, щоб уникнути подібного положення, слід чітко усвідомлювати, які питання можуть підлягати обговоренню, а що вимагає безпосередньої практичної реалізації, і обговорювати треба тільки шляхи, спроби чи форми реалізації, а не саму її доцільність.

Дуже важливо зафіксувати для себе той момент ділової бесіди, коли дискусія виходить з-під вашого контролю і перетворюється у *суперечку*. Звичайно це означає відсутність згоди сторін з приводу можливості досягнення мети бесіди. Однак суперечка може виникнути й тоді, коли учасники бесіди згодні у головному, але виникає розбіжність точок зору стосовно деталей. Слід пам'ятати, що в кожній суперечці є *ініціатор*, який запропонував щось неприйнятне для іншої сторони, і *опонент*, який висловив незгоду зі сказаною тезою. Увесь подальший результат бесіди залежатиме тепер від опонента. Дійсно, якщо він наполягатиме на своїх аргументах, ініціатор має шукати докази правильності свої позиції.

Якщо ініціатор бачить в цій позиції, в міркуваннях та аргументах опонента слабкі місця, він відшукує переконливі, на його погляд, контраргументи. У такому разі нерідко ініціатор і опонент міняються місцями, і тоді суперечка звичайно може загострюватися. Періодична зміна позицій “ініціатор-опонент” здатна завести суперечку в глухий кут. Для збереження ж її плідності, на думку М.М. Обозова і Г.В. Щокіна слід дотримуватися певних правил [29].

По-перше, на початковому ж етапі суперечки один з учасників повинен обмежити предмет дискусії. Справа в тім, що невизначеність предмету та перехід від конкретного предмету до узагальненої їх сукупності істотно утруднює дискусію.

По-друге, для управління процесом суперечки слід обов'язково враховувати міру можливого емоційного включення дискусантів. Тому, хто є емоційно нестійким, важче регулювати напруженість процесу виявлення позицій, отже той, хто є більш стабільним, пови-

нен час від часу “охолоджувати” його. При цьому не слід забувати й про можливість того, що спокійна манера ведення бесіди може викликати небажаний ефект роздратування емоційно нестійкого співбесідника. Подібні люди здатні вбачати у спокої демонстрацію байдужості й неповаги. Стосовно ж суперечок між двома емоційно нестійкими партнерами взагалі слід визнати їх безплідними, і в подібних ситуаціях їм обов’язково потрібен третій, хто б виконував роль своєрідного арбітра.

По-третє, бажано знати і враховувати також рівень загальної і професійної культури співбесідника, рівень глибини знання ним предмета бесіди. Завжди більш плідною є суперечка фахівців однакового рівня професійної підготовленості, особливо якщо вони при цьому ще й дотримуються правил ведення дискусії.

Взагалі ж не слід вважати суперечку, яка може раптом виникати в процесі ділової бесіди, чимось зайвим і непотрібним, марною втратою часу. Навпаки, за умови дотримання культури бесіди і правил ведення дискусії, такі суперечки можуть допомогти виявити нові точки зору, які ламають усталені стереотипи і стандартні уявлення, відкривають можливості плідного пошуку нових підходів до розв’язання складних проблем. Крім того, дискусія і суперечка, за словами М.М. Обозова і Г.В. Щокіна, “емоційно заряджають учасників, і це надає їм сили для пошуку нових шляхів розв’язання різноманітних виробничих, господарських, наукових, управлінських завдань”. На думку авторів, “суперечки можуть бути конструктивними і стимулювати творчу діяльність, розширяти й поглиблювати знання предмету” [29, с. 134-135].

Однак не слід і переоцінювати значення дискусій і суперечок. Дійсно, досить часто вони мають деструктивний характер, призводять справді до марної витрати часу, інтелектуальних, емоційних і фізичних сил співрозмовників, до заплутування обговорюваної проблеми, ускладнення можливостей конструктивного її розв’язання. Це відбувається в тому разі, коли суперечка перетворюється на своєрідну самоціль, на прагнення хоча б одного із співбесідників будь-що довести свою правоту, досягти особистого успіху в бесіді без ураху-

вання інтересів і позиції партнера, або продемонструвати свою логіку, артистичні та ораторські здібності.

В такому малопродуктивному випадку звичайно досить швидко предмет дискусії виявляється забутим, а сама вона зосереджується на взаємній критичній (і не завжди достатньо толерантній) оцінці співбесідниками (партнерами їх називати в такому разі вже уявляється недоречним) один одного, їхніх особистісних, професійних, інтелектуальних, характерологічних рис і якостей. Якщо при цьому ще й підвищується тон розмови і виявляється неможливим перевести її у конструктивний напрям, вважайте, що бесіда не досягла бажаних результатів і її слід закінчувати. Характерною ознакою подібної ситуації стає вживання не припустимих висловлень, виявлення неповаги до співбесідника, спроби образити один одного тощо.

Навіть у випадку подібного перебігу подій пам'ятайте та, що сьогоднішньою бесідою життя не кінчається, що вам ще, цілком можливо, доведеться спілкуватися і вести справи з цією людиною, тому завжди завершуйте бесіду висловленням жалю, що *цього разу* не вдалося дійти згоди, і *сподіванням на подальшу плідну співпрацю* в майбутньому.

Взагалі ж випадки виникнення дискусії чи суперечки не слід вважати непереможними труднощами ділового спілкування. Вони здатні бути досить конструктивними і стимулювати творчу діяльність співрозмовників у напрямку пошуку взаємно прийняттого вирішення проблеми. Конструктивною суперечка буде в такому разі, коли співрозмовники орієнтовані не на досягнення односторонньої переваги при повному ігноруванні інтересів і прагнень партнера, не на особисті амбіції та критичну оцінку особистості співрозмовника, а на співпрацю в ім'я досягнення позитивного результату обговорюваної справи. В такому разі дискусія чи навіть суперечка стає плідною, оскільки збільшує кількість можливих варіантів розв'язання проблеми і створює поле для роздумів.

11. ТЕХНІКА НЕЙТРАЛІЗАЦІЇ НЕГАТИВНОЇ РЕАКЦІЇ ПАРТНЕРА

У процесі ділової бесіди досить часто можлива ситуація непорозуміння, коли ваші пропозиції й докази не тільки не отримують підтримки або навіть розуміння з боку співрозмовника, а й зустрічають серйозні зауваження та контрдокази, а то й виразно негативну реакцію. Ця ситуація свідчить про перехід ділової бесіди у фазу, яка потребує активного спростування основних зауважень партнера і ефективної нейтралізації його негативної реакції. Тому у психологів і фахівців з організаційного управління вона й отримала назву *фази нейтралізації або спростування*.

Правильне проведення цієї фази є дуже тонкою і відповідальною справою, оскільки воно здатне відігравати вирішальну роль у подальшому ході ділової бесіди і навіть у її підсумкових результатах, тобто у мірі досягнення поставлених цілей. Саме тому майбутньому керівникові важливо оволодіти майстерністю і технікою самоаналізу та спростування аргументів співрозмовника і нейтралізації його негативної реакції на внесені пропозиції. Ця техніка полягає у певній сукупності правил і рекомендацій відносно поведження у подібних критичних ситуаціях непорозуміння чи негативного сприйняття ваших доказів та аргументів. Розглянемо основні з цих рекомендацій.

Якщо ваші аргументи й докази зустрічають рішуче заперечення опонента, не слід впадати у розпач і вважати, що ваша бесіда не дала бажаних або навіть мінімально очікуваних результатів. В таких випадках існують цілком реальні можливості й технології змінити, іноді навіть кардинально, хід бесіди і всю ситуацію, поступово схиливши опонента до досягнення взаємно прийняттого рішення. Найдоцільнішим для цього уявляється тактика дотримання такої послідовності дій.

По-перше, уважно вислухати відразу кілька заперечень. Справа в тому, що людина звичайно надто роздратовується, якщо її перепиняють, особливо під час викладення найголовніших, на її погляд, міркувань і аргументів. Оскільки ж ви не можете заздалегідь передбачити, який із своїх аргументів опонент вважає головним, не провокуйте його зайвого роздратування, доки він не викладе всі свої зауваження. При цьому у вас з'являються можливості та й час не тільки чітко усвідомити, а й проаналізувати систему й сутність аргументації опонента. Водночас ви дасте йому змогу заспокоїтися, за що він підсвідомо відчуватиме певну вдячність вам, що також зміцнить вашу психологічну позицію. Механізм цього феномену ґрунтується на так званому явищі атракції, один з прикладів формування якої наведено на рис. 9. він полягає у використанні прийому звернення до людини по імені, а бажано, і по-батькові.

По-друге, не поспішайте з відповіддю на вислухані зауваження і заперечення, доки ви не усвідомите сутності цих зауважень, заперечень і аргументів опонента. Тим самим ви начебто перепрошуєте його додатково прояснити свою позицію і своє ставлення до обговорюваної проблеми і ваших пропозицій. Опиняючись при цьому начебто в позиції “знизу”, ви, однак, отримуєте певну психологічну перевагу, бо ваш співрозмовник відчуває ваше прохання допомоги і внутрішньо настроюється на бажання виявити свою готовність і здатність надати вам цю допомогу. Таке бажання також сприяє виникненню атракції.

По-третє, з'ясуйте, чи дійсно заперечення вашого співбесідника обумовлені різним характером вашого з ним розуміння сутності проблеми або підходів до її розв'язання, чи, можливо, ви не досить чітко і точно сформулювали предмет бесіди. У такому разі додаткові пояснення слід робити з урахуванням отриманих зауважень і заперечень, щоб співрозмовник відчув, що ви усвідомлюєте його ін-

тереси і прагнете врахувати їх. Це також психологічно наближатиме його до готовності погодитися з вашою позицією.

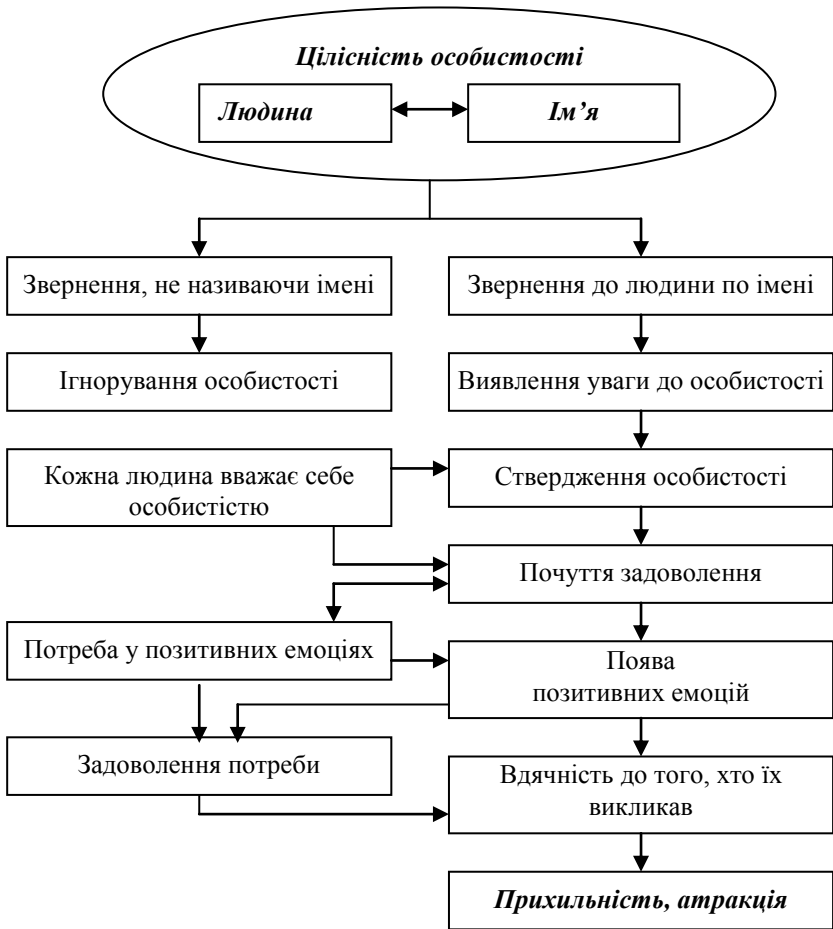


Рис. 9. Психологічний механізм прийому атракції “Власне ім’я”

По-четверте, після з’ясування сутності заперечень, начебто продовжуючи уточнення позицій опонента, переведіть бесіду у нову

фазу, яка, власне, і полягає у *початку застосування прийомів техніки нейтралізації* його негативної реакції на ситуації або ваші підходи з можливого її розв'язання. З цією метою всі наступні запитання формулюйте так, щоб змусити співрозмовника опинитися у ситуації вибору одного з двох альтернативних варіантів відповіді. Подібні конкретні запитання примушують співрозмовника висловлювати те, чого ви очікуєте від нього, тобто те, що треба висловити, незалежно від його дійсного відношення до висловлюваної думки. Прикладом подібної ситуації може слугувати відсутність згоди співбесідника на взаємно вигідну для вас операцію внаслідок його побоювання можливого ризику. Після остаточного з'ясування позицій ви запитаете “Миколо Петровичу, таким чином, згодні ви співпрацювати з нами у цьому питанні чи ні?”. Якщо ж він все-таки відповість “ні”, відразу уточнюйте, чому саме, в чому полягають його побажання, і чітко аргументуйте їх безпідставність.

Взагалі, техніка нейтралізації негативної реакції співбесідника має ґрунтуватися на відомих закономірностях психології впливу на людей та розроблених нею ефективних прийомах такого впливу. Метою будь-якого впливу є максимально можливе досягнення певної влади над людиною, над її поведінкою, емоціями чи думками, спрямоване на забезпечення її дій у потрібному вам напрямку. Існують щонайменше п'ять основних способів дієвого впливу на людину: 1) привабити її до себе; 2) зацікавити її у вашій справі, викликавши чи поглибивши інтерес до неї, 3) переконати; 4) вплинути на неї; 5) завоювати її увагу й викликати прихильність.

Психологічним обґрунтуванням прихильності однієї людини до іншої виступає потреба кожного у позитивних емоціях. Вдячні за задоволення цієї потреби, люди майже завжди відповідають прихильністю до того, хто викликав ці позитивні емоції. Таке уміння викликати до себе позитивно емоційне відношення з боку інших людей

у психології звичайно й називають *атракцією*. Психологічною теорією і практикою вироблено певну множину ефективних спеціальних психологічних прийомів формування атракції. Розглянемо механізм їх дії на прикладі прийому “Власне ім’я”. Його сутність полягає у проговоренні вголос імені та по-батькові людини, до якої ви звертаєтесь, передаючи їй певну інформацію. Цей прийом розрахований на те, що він діє не на свідомість людини, а на сферу її підсвідомого. Давно помічено, що звук власного імені завжди викликає у людини відчуття чогось приємного, частіш за все навіть не усвідомлюване нею. Психологічний механізм цього прийому, наведений на рис. 9, має такі складові:

- ім’я надається людині при народженні й супроводжує її протягом всього життя, виступаючи засобом ідентифікації її особистості, тобто ім’я та особистість неподільні;

- коли до людини звертаються, не називаючи її по імені, це знеособлене звернення немов би ігнорує її особистість. Ім’я ж виступає не просто атрибутом, а символом особистості, і звернення до людини по імені свідомо чи несвідомо виявляє увагу до її особистості;

- оскільки кожна людина претендує на те, що вона є особистістю, у неї виникає почуття задоволення з приводу визнання вами її особистості;

- почуття задоволення завжди супроводжується позитивними емоціями, які можуть навіть не усвідомлюватися людиною;

- людина завжди відчуває вдячність за виникнення позитивних емоцій і прагне до того, хто або що їх викликали;

- якщо хтось викликає у нас позитивні емоції, він свідомо чи несвідомо приваблює вас до себе, тобто формує атракцію.

Існує ціла множина й інших прийомів атракції. Уміння людини формувати її завжди сприяє плідності контактів і взагалі спів-

праці з нею. Тому як при підготовці ділової бесіди, так і під час її проведення, особливо при встановленні контакту, а також при необхідності нейтралізувати негативну реакцію партнера, слід прагнути до атракції та до ефективного використання її можливостей.

Взагалі, для підготовки і проведення ділової бесіди, як досить поширеного елемента управлінських технологій, важливо усвідомити психологічну природу виникнення можливих зауважень і заперечень співрозмовника, причин його негативної реакції на ваші пропозиції чи аргументи. Ця природа може бути різноманітною як за внутрішніми причинами, так і за своїми зовнішніми проявами.

По-перше, його зауваження, заперечення і непогодження можуть виступати проявом своєрідної захисної реакції, спрямованої на збереження свого стану, статусу і позиції. Вона характерна для людей консервативного складу характеру, які з певним побоюванням становляться до всіляких змін і прагнуть по можливості уникнути їх.

По-друге, ці зауваження і заперечення нерідко є проявом так званої “спортивної” позиції. Схильність до такої позиції характерна для любителів відстоювання своєї думки навіть після усвідомлення її хибності. Це якраз про таких співрозмовників говорив Бенджамін Дізраелі “якщо ви хочете завоювати людину, дозвольте їй перемогти себе у спорі”. Дійсно, погодившись з цілковитою правотою опонента у якійсь другорядній ситуації, ви зможете порівняно легко переконати його у головному.

По-третє, серйозні зауваження і незгода опонента з вашими оцінками і пропозиціями можуть інколи виступати проявом розігрування ним обраної ролі. У таких випадках доцільно дещо “підіграти” партнерові, щоб потім також відносно легко схилити його на прийняття вашої позиції щодо основного предмету бесіди.

По-четверте, досить серйозними слід вважати випадки зауважень і заперечень, які викликані незгодою партнера з вами дійсно за

діловими критеріями. Вони нерідко можуть допомогти вам більш чітко з'ясувати свої власні цілі й позиції і завжди вимагають пошуку компромісних варіантів рішень, взаємно прийнятних для обох сторін.

По-п'яте, порівняно близькими до попередніх слід вважати і ситуації, у яких співрозмовник дійсно виявляє принципово інший, суттєво відмінний від вашого підхід до розуміння проблеми та до шляхів її розв'язання.

Нарешті, по-шосте, зауваження, заперечення й незгоди можуть бути певним відображенням тактичних міркувань співбесідника, його очікування подальшого прояснення ситуації або сподівання на ваші можливі суттєві поступки.

Майбутньому керівникові, та й просто будь-якій діловій людині, корисно також знати основні види можливих зауважень співрозмовника, які можуть виникати під час ділової бесіди у випадку його незгоди з вашою позицією чи окремими її положеннями та аргументами. Серед них найпоширенішими вважаються:

1) застереження, у яких співрозмовник немов би резервує за собою можливість відступити від певних досягнутих домовленостей за якихось обставин;

2) невимовлені зауваження, які для вас важливо візуально зафіксувати, аналізуючи невербальні прояви реакції опонента;

3) різного роду забобони, які заважають партнерові усвідомити щось незвичне, інноваційне або, на його погляд, занадто ризикове;

4) іронічне зауваження, яке може приховувати цілу гамму причин його походження – від недовіри або невпевненості до принципово негативного ставлення до запропонованих вами варіантів вирішення обговорюваної проблеми;

5) прагнення отримати додаткову інформацію, яка б прояснила партнерові ваші можливі приховані цілі й наміри;

6) бажання продемонструвати свою обізнаність з метою поліпшити свою психологічну позицію й отримати додаткові переваги;

7) різного роду причіпки, які звичайно носять суб'єктивний характер і обумовлені міжособистісними відносинами;

8) цілком справедливі зауваження об'єктивного характеру стосовно ділової сутності обговорюваної проблеми;

9) загальний опір як спроба відмовитися від запропонованих вами умов розв'язання проблеми або зняти з себе відповідальність за можливі його результати;

10) опір типу "останньої спроби" зламати хід і характер ділової бесіди на свою користь.

Можливість успішного проведення фази спростування аргументів опонента і нейтралізації його негативної реакції істотно мірою визначається оперативністю, системністю і глибиною аналізу отриманих зауважень і застережень, виявленням їх дійсних причин, а також намірів і прагнень співрозмовника. Однак в умовах дефіциту часу в процесі ділової бесіди виконати цей аналіз, по-перше, вкрай складно. По-друге, він повинен ґрунтуватися на результатах підготовки до ділової бесіди, в першу чергу від її інформаційного забезпечення. Цілком очевидно, що глибина й оперативність такого аналізу істотно залежать від ретельності виконання підготовчої роботи. По-третє, точність і результативність аналізу істотно підвищуються за рахунок розвиненої інтуїції, загального кругозору, культури, інтелекту, психологічних знань і умінь його виконавця, тобто активного ініціатора ділової бесіди.

Саме на підставі результатів вказаного аналізу й обираються найдоцільніші технічні прийоми нейтралізації зауважень і аргументів опонента. Як свідчать сучасні досягнення психології ділового і управлінського спілкування та практика проведення ділових бесід, ефективними прийомами такої нейтралізації слід вважати:

1) посилання на думки і висловлення авторитетних людей, особливо коли вони безпосередньо стосуються предмету бесіди або сфери діяльності вашої чи партнера;

2) додаткову інформацію з наведенням конкретних числових та фактичних даних і аргументів;

3) цитати та висловлення відомих мислителів – філософів, діячів науки і мистецтва, політичних і громадських діячів;

4) порівняння з прецедентами або з аналогічними ситуаціями, практика розв’язання яких подібними засобами вже забезпечувала досягнення вагомих результатів;

5) умовну згоду, коли висловлена вами умова згоди з аргументами опонента спростовує саму їх сутність або змушує співрозмовника істотно поступитися своїми позиціями;

6) переформулювання ваших пропозицій таким чином, щоб за формою вони враховували зауваження і аргументи опонента, а за глибинною сутністю ще більш надійно захищали вашу позицію;

7) схвалення пропозицій опонента з одночасним переконливим знищенням можливостей їх прийняття. Тут доречно нагадати слова відомого французького письменника Андре Моруа про те, що “почавши бесіду з докладного викладення точки зору вашого опонента, ви тим самим вибиваєте ґрунт у нього з-під ніг”;

8) застосування відомого сократівського методу через пошук часткової схожості й згоди співбесідників стосовно окремих питань до досягнення цілковитої й повної згоди;

9) так звану “еластичну” оборону, коли ваші тимчасові або часткові поступки залишають реальну можливість повернення на попередні позиції або примушують опонента робити відповідні зустрічні поступки;

10) відкладення остаточної домовленості до подальшого з’ясування можливостей зближення позицій і знаходження взаємно прийняттого розв’язання обговорюваної проблеми.

Опановуючи основні прийоми техніки нейтралізації негативної реакції співрозмовника, слід завжди мати на увазі три таких принципових положення.

По-перше, ваша позиція повинна бути чітко і ясно викладена з тим, щоб співрозмовник відразу мав змогу зрозуміти її однозначно. Як цілком справедливо стверджував відомий філософ і математик Рене Декарт [8], “вірно визначайте слова, і ви звільните світ від половини непорозумінь”.

По-друге, у переважній більшості випадків інтереси учасників ділової бесіди не збігаються, а дуже часто вони є суперечними й навіть протилежними. Тому досягнення взаємно прийнятних рішень може бути знайдене тільки в результаті взаємного компромісу між учасниками, тобто обидві сторони мають дещо поступитися позиціями. Справа тут полягає лише у принциповому визначенні для себе меж таких поступок.

Нарешті, *по-третє*, важливо знати, що докази, навіть логічні й глибоко аргументовані, *безглуздості зауважень* опонента або занадто емоційні реакції на них є *неприпустимими* і звичайно ведуть не до нейтралізації його заперечень, а до подальшого зростання конфронтації та озлоблення співрозмовника, заздалегідь прирікаючи бесіду на невдачу, а ваші цілі й наміри, пов’язані з її проведенням – на повний провал.

Бажано уникнути цього, бо життя, особливо в непередбачуваних умовах ринкової економіки, ще приготує вам безліч проблемних ситуацій, в тому числі й таких, вирішувати які вам знов може доведеться з цим-таки співрозмовником. Тож завжди варто залишати приємні спогади про бесіду, спілкування та ділові контакти, навіть якщо бажаних результатів досягти не вдалося. Але й у подібних випадках обирати стратегію поведіння, яка висловлює, з одного боку, вашу доброзичливість до партнера й бажання зрозуміти його по-

зицію, а з іншого, чітко підкреслює вашу рішучість і принциповість.

Найбільш надійною запорукою сприятливого завершення ділової бесіди вважається ситуація, коли обидва співрозмовники володіють культурою ділового спілкування і, зокрема, умінням слухати й аналізувати різні точки зору і альтернативи. Тут неприпустимі амбіції, безпідставна впертість або образа. Незалежно від дійсних психологічних позицій учасників, зовнішньо ділову бесіду найдоцільніше вести з позицій рівності. Тому важливо враховувати не тільки позицію співрозмовника стосовно обговорюваної проблеми, а й його міжособистісну позицію його безпосереднє відношення до вас. Відповідно до цього й слід обирати доцільні засоби і прийоми нейтралізації заперечень чи негативної реакції співбесідника на вашу позицію.

Як досить поширені категорії психології ділового спілкування, для характеристики типових психологічних ролей і міжособистісних позицій окремих людей вживаються образні терміни “Дорослий”, “Батько”, “Дитина”, зміст яких є цілком зрозумілим. Так от, успіх фази нейтралізації визначається урахуванням цих ролей і позицій.

Відомо, що “Батько” і “Дитина” звичайно не прислухаються до голосу розуму і логіки, а “Дитина” до того ж виявляє підвищену емоційність і схильна до навіювальних впливів і звернення до почуттів. Тому на зауваження людини цього типу корисно застосовувати схвальні реакції типу “Дуже цікаво!” або “Перспективно!” Для “Батьків” більш переконливими є думки і судження визнаних авторитетів, тоді як “Дорослі” мало піддаються впливам аргументації емоційного характеру, з готовністю сприймаючи аргументи логіки, фактів, відповідальності. Позиція “Дорослого”, на думку С. Самігіна і Л. Столяренко, “активізується невербальною демонстрацією позиції “на рівних”, підкресленою серйозністю, вербальними судженнями

змісту ситуації з використанням слів “розумно, раціонально, логічно, реалістично, вигідно, ефективно тощо” [32].

Зрозуміло, що далеко не завжди й далеко не кожний співбесідник відповідає вашим сподіванням. Крім того, існують і об’єктивні ситуації, коли ваші з ним інтереси настільки різні, чи навіть протилежні, що дійти згоди в цих умовах дуже важко або й взагалі неможливо. Тоді, як і у випадках виразної конфронтації, чіткої демонстрації співрозмовником непримиренної позиції “батьківської категоричності” або “протиборства ураженого самолюбства”, позитивні шляхи прийнятної для вас вирішення проблеми практично неможливі.

В подібній ситуації переконавшись, що подальший хід бесіди виявляється недоцільним, і, не гаючи часу, її слід своєчасно закінчити, чітко висловивши вичерпність ваших можливостей щодо досягнення домовленості. Варто також додати обов’язкове сподівання на подальші більш плідні ділові контакти, можливість спілкування і співробітництво з вашим співбесідником у взаємовигідних інтересах.

12. АНАЛІЗ АЛЬТЕРНАТИВ І ПОШУК ОПТИМАЛЬНОГО ЧИ КОМПРОМІСНОГО ВАРІАНТУ РІШЕННЯ

Як вже відзначалося, інтереси кожного з учасників ділової бесіди дуже рідко збігаються. Значно частіше вони виявляються суперечними й навіть протилежними. Крім того, нерідко погляди співбесідників на обговорювану проблему, на підходи до її аналізу та на шляхи розв'язання теж можуть суттєво відрізнятись. Тому можливість досягнення взаємно прийнятних рішень існує тільки при наявності готовності сторін до взаємного компромісу, їх прагнення знайти оптимальне рішення. Для цього учасники ділової бесіди мають бути заздалегідь психологічно настроєними на те, щоб дещо поступитися своїми позиціями заради досягнення компромісного рішення, яке б влаштувало обидві сторони.

Однак, навіть наявності цієї готовності може бути зовсім недостатньо для справжнього досягнення бажаного результату. Необхідно також володіти своєрідною технікою аналізу можливих альтернативних шляхів його досягнення й знаходження оптимального з них або ж, принаймні, такого, який би давав взаємно прийнятний компромісний варіант вирішення проблеми.

Таким чином, етап аналізу альтернатив і пошуку оптимального або компромісного варіанту рішення, яке б влаштувало обидві сторони, набуває надзвичайно важливого значення. За своєю сутністю він є центральним, дійсно робочим етапом ділової бесіди і складає її основний сенс.

Існує кілька варіантів тактики цього аналізу та наступного прийняття рішення, які визначаються психологічними позиціями партнерів та характером їхньої взаємодії в ході бесіди. Основними з них можна вважати такі два. Для *першого варіанту* визначальною ознакою є *стиль співробітництва*, рівноправності та взаємної відповідальності як за процес пошуку прийнятних рішень, так і за кінцеві результати розв'язання обговорюваної проблеми.

Цілков природним уявляється, що цей варіант має бути реалізований у випадку, коли співбесідники перебувають у психологічних позиціях “на рівних”. Але цілков прийнятним і навіть дуже плідним та перспективним його застосування може бути й тоді, коли ваше становище характеризується психологічною позицією “зверху”, окрім тих поодиноких випадків, у яких вам необхідно реалізувати жорстку тактику диктату. Наприклад, коли бесіда присвячена інформуванню співрозмовника про розрив відносин з ним або висловленню невдоволеності його діями чи позицією стосовно неналежного виконання ним своїх обов’язків або попередніх домовленостей.

Однак досить вдалою і результативною може виявитися й ваша спроба вести бесіду за цим варіантом пошуку оптимального чи компромісного рішення навіть у випадках, коли ваш психологічний статус характеризується позицією “знизу”. Уміло, делікатно, але досить наполегливо “нав’язуючи” співрозмовникові стиль співробітництва стосовно цього пошуку, ви не тільки зможете переконливо виявити свої здібності, свою культуру ведення ділової бесіди й ваш системний спосіб мислення, а й істотно зміцнити свою психологічну позицію. Це уявляється особливо корисним, коли існують перспективи тривалих ділових стосунків з цим партнером.

Для *другого варіанту* проведення досліджуваної фази ділової бесіди характерним є стиль авторитарного прийняття рішення одним з партнерів при добровільній чи вимушеній згоді з ним іншого співбесідника, при його фактичному підкоренні цьому рішенню або загальній позиції партнера.

Протягом всієї бесіди, а особливо на етапах аргументації своєї позиції, нейтралізації негативної реакції співрозмовника і особливо пошуку оптимального чи компромісного варіанту доцільно використовувати елементи артистизму. За допомогою правильно обраної манери поведіння можна досягти успіху в ділових переговорах і бесідах, істотно поліпшити міжособисті взаємовідносини з партнером. Зазначимо, що на цих етапах ділової бесіди суттєву допомогу вам може надати знання так званої мови рухів тіла, яка здатна ви-

кликати у партнера симпатію і довіру до вас. Цілком зрозуміло, що це суттєво посилює ваші позиції й полегшує досягнення компромісних рішень. Водночас це знання може допомагати вам правильно розуміти настрій та позицію партнера, навіть якщо він її ще не висловив мовними засобами.

Наведемо кілька прикладів типових поз тіла та основний зміст, висловлюваний ними. Зазначимо, що цей матеріал переважно запозичений нами з роботи [35]. На рис. 10 показано типову позу критичної оцінки партнером ваших пропозицій.



Рис. 10. Типова поза критичної оцінки

Тут привертає увагу, як виразно людина підпирає щоку вказівним пальцем правої руки, в той час як іншим пальцем вона прикриває рота, а її великий палець лежить під підборіддям. Ноги людини схрещені, ліва рука лежить поперек тулуба, голова й підборіддя трохи нахилені вперед. Ця поза висловлює загальну ворожість та відверте неприйняття вашої позиції.

Характер усієї її пози досить чітко доповнює й виразний погляд цієї людини, що висловлює скептичне ставлення до ваших слів.

Досить типовим і виразним вважається й жест зі зчепленням пальців обох рук, наведений на рис. 11. Він свідчить про розчарування у своїх сподіваннях і водночас бажання співбесідника приховати своє негативне ставлення до вас та до вашої позиції.



Рис. 11. Зчеплені пальці рук у піднятому положенні

Фахівці звичайно вказують, що існують три досить поширених варіанти цього жесту. Так, пальці можуть бути зчеплені у підня-

тому положенні на рівні обличчя, десь біля підборіддя, як на рис. 10, у середньому положенні, яке часто характерне, коли людина сидить за столом, а руки зі зчепленими пальцями кладе на стіл (рис. 12).



Рис. 12. Середнє положення зчеплених пальців

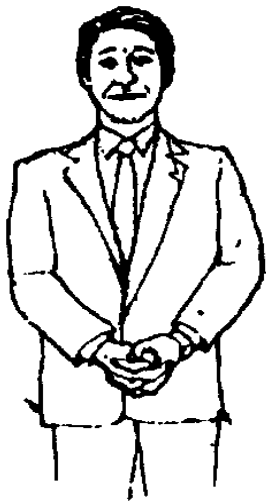


Рис.13. Нижнє положення зчеплених пальців рук

Можлива також поза, коли зчеплені пальці знаходяться в нижньому положенні. Тут також можливі два варіанти. Перший з них – коли людина сидить, а пальці кладе на коліна, або коли вона стоїть, тримаючи пальці внизу перед собою, як це показано на рис. 13.

Досить виразними вважаються варіанти жестів і поз, коли людина мимоволі кладе пальці в рот. Численними психологічними дослідженнями встановлено, що прагнення взяти пальці в рот звичайно свідчить про те, що людина перебуває у стані досить сильної пригніченості.

Тому на позасвідомому рівні вона прагне повернутися у безпечне й безхмарне минуле, опинитися у стані повного спокою, неначебно притулившись до грудей матері.

Таким чином, пальці в роті свідчать про потребу в підтримці, в моральній допомозі. Коли в ході ділової бесіди у вашого партнера з'являється жест, подібний до наведеного на рис. 14, це слід розумі-

ти так, що його потрібна підтримати або ж пообіцяти підтримку чи надати певні гарантії допомоги.



Рис. 14. Стан пригніченості,
бажання підтримки

Ця поза досить часто супроводжується чітким виразом всього обличчя і особливо очима людини. Вона свідчить про вашу цілковиту психологічну перевагу. В таких ситуаціях будь-які поступки з вашого боку чи найменші докази врахування побажань партнера будуть з вдячністю сприйняті ним, якщо їх подати як ваше прагнення допомогти йому.

Досить типовою є й поза критичної оцінки. Наприклад, у випадку, коли вашим партнером по діловій бесіді виявляється людина такого типу, який наведений на рис. 10, і ви запрошуєте її висловитися з приводу вашої оцінки обговорюваної ситуації та можливих шляхів виходу з неї, а співрозмовник відповів би вам, що він категорично не згоден з вами, то його поза цілком відповідала б цій позиції. Якщо ж він говоритиме, що цілком згоден з вами, підкреслюватиме, що ваші аргументи блискуче відображають ситуацію, і він цілком згоден з вами, знайте, що він бреше, а його дійсна позиція прихована за словами згоди.

Вважаємо за необхідне звернути увагу й на те, що коли ваш співрозмовник розкриває перед вами обидві долоні, то людина, з якою вам доводиться вести ділову бесіду, висловлює цілковиту відвертість. Поза, наведена на рис. 15, добре відома у психології міжособистісного спілкування взагалі та в теорії і практиці вивчення невербальних засобів спілкування, зокрема, як

Ця поза є досить відомою під назвою “Дозвольте бути з вами цілком відвертим”. Тому вона вважається виразним проявом безумовного рефлексу, який поза людини, яка висловлює свою цілковиту



Рис. 15. Поза висловлення
цілковитої відвертості

відвертість. свідчить про те, що людина говорить правду, що їй можна повністю довіряти.

Однак, якщо ви зустрінетеся з цією людиною вперше, треба бути дуже обережним. Справа в тому, що професійним шахраям або від природи притаманний талант викликати довіру співбесідника, в тому числі й за допомогою відповідної жестикуляції, або вони цьому досить швидко навчаються.

Помічено, що чим майстерніше вони приводять свої руки у відповідне положення, тим краще слухачами сприймається за правду їхня брехня.

Міру довіри до себе ви можете істотно підвищити, тримаючи долоні відкритими. Численними дослідженнями доведено, що коли цей жест у людини доведено до автоматизму, кількість брехні у її словах дійсно істотно зменшується. Звернемо увагу ще на один нюанс. Справа в тому, що коли відкриті долоні повернуті вниз, поза людини набуває виразного відтінку начальництва.

Існує й ще один прийом стосовно визначення міри правдивості співбесідника. Дослідженнями психологів доведено, що коли людина говорить неправду, її ніс дещо збільшується завдяки підвищенню кров'яного тиску. Тому вона прагне почесати носа. Так, доктор Анна Хірш з Дослідного центру вивчення смаків і запахів та Чарльз Вульф з університету Іллінойс, вивчаючи відеозапис свідчень Біла Клінтона, встановили, що коли він відповідав на запитання відносно своїх інтимних стосунків з Монікою Левінські, він плутався у словах і постійно торкався носа. Відповідаючи ж на інші запитання, він поводився цілком адекватно й носа не чіпав.

Поза людини з підставленою під підборіддя рукою для того, щоб підперти нею голову, є ознакою того, що розмова стає для неї нецікавою, й щоб не заснути, вона й підтримує голову. Про це яскраво свідчить рис. 16.



Рис. 16 Поза нудьги й відвертої відсутності інтересу до розмови



Рис. 17 Поза висловлення зацікавленості у бесіді

Керівникові слід добре знати також прийоми оцінки свого співбесідника за його характеристиками невербальними проявами.

Крім того, це важливо й для того, щоб правильно поводитися серед своїх підлеглих, оскільки керівник завжди перебуває у фокусі їхньої уваги. Зокрема, слід показати свою зацікавленість у розмові з людиною.

Ця зацікавленість має стосуватися як особистості співрозмовника, так і змісту бесіди. Для пози зацікавленого слухання характерними рисами вважаються підпирання щоки стиснутими в кулак пальцями, коли вказівний палець впирається у скроню (рис. 17).

Досвідчені фахівці користуються подібною позою навіть у випадках, коли вони втратили інтерес до предмету розмови, але бажають продемонструвати свою повагу до співрозмовника. Це характерно, наприклад для поведення на нараді у вищого керівництва, якому й має у такий спосіб виявитися

повага. При цьому проявом дійсного інтересу слугує поза, коли рука під щокою не є опорою для голови.

У випадку ж, коли вказівний палець розташований вертикально у напрямку скроні, а великий палець підтримує підборіддя, поза співбесідника, на думку психологів, свідчить про те, що він негативно або досить критично ставиться до вас або до ваших слів. Це досить виразно передає рис. 18.



Рис. 18. Поза висловлення критичної чи негативної оцінки



Рис. 19. Стандартний жест зі схрещенням рук на грудях

Якщо ви бачите подібну невербальну реакцію на ваші слова, слід відразу щось заподіяти для зміни такого їх сприйняття, наприклад, змінити тон і характер викладення інформації або навіть її зміст.

Досить поширеною, навіть дещо типовою вважається поза людини зі схрещенням рук, один зі стандартних варіантів якої наведено на рис. 19.

Ця поза може зустрічатися у окремих людей на зборах, нарадах, у громадських місцях і свідчить, що її носії почувають себе дещо невпевнено.

У переважній більшості випадків вона визначає й висловлює, за словами Е.Є. Старобинського, “оборонний або незадовільний стан людини” [35, с. 159]. Автор посилається на відомого дослідника невербальних засобів спілкування Алана Піза, який пише, як одного разу, виступаючи, він “піддав гострій критиці дуже гідних людей і в той же час запросив усіх зберегти позу.

Яким же було здивування слухачів, коли вони побачили, що майже всі присутні сиділи, склавши руки на грудях, і зробили вони це відразу після того, як почалася словесна атака на людей, яких вони поважають” [35, с. 160].

Тому в ході ділової бесіди завжди слід пам’ятати, що хід розмови може викликати у співрозмовника прагнення схрестити руки на грудях. Це дасть реальні підстави для висновку, що він у чомусь не згоден з вами. Тож слід відразу здійснити певний вплив на співбесідника з тим, щоб він змінив свою позу. Тут доречним буде навіть просто дати йому щось в руки. Це, разом зі зміною пози, здатне викликати й зміну відношення до ваших пропозицій.



Рис. 20. Поза закладання
ноги на ногу з охопленням
її руками

Звичайно виразне критичне ставлення до співбесідника та його слів, прояв впертості й навіть певного ігнорування змісту розмови висловлює поза людини, яка сидить, закинувши одну ногу на іншу й охоплює її руками, як наведено на рис. 20.

Така поза, за словами Е. Старобинського, є характерною для вираження відношення слухачів до викладача типу “А ну подивимось, чому ви можете нас ще навчити?”. Так часто сидять директори підприємств та інші керівники на курсах підвищення кваліфікації.

13. ДОСЯГНЕННЯ ДОМОВЛЕНОСТІ Й УХВАЛЕННЯ РІШЕННЯ

Фаза ділової бесіди, яка полягає у досягненні домовленості й ухваленні прийнятого рішення, є чи не найвідповідальнішим етапом ділової бесіди. Її результати визначають успіх всієї бесіди та міру досягнення цілей, які ставилися при прийнятті рішення про її проведення. Ця фаза природним чином впливає з попередньої фази, тобто з результатів аналізу можливих альтернатив і пошуку оптимального або компромісного рішення, і виступає своєрідним її завершенням. Формальним завершенням цієї фази має бути взаємне ухвалення й прийняття остаточного варіанту рішення.

Завжди слід пам'ятати, що протягом всієї бесіди йде аналіз можливих альтернатив розв'язання проблемної ситуації не тільки з різних позицій, що відображають ваші цілі й інтереси, з одного боку, та цілі й інтереси вашого співрозмовника, з іншого боку. Крім того, можливі наслідки реалізації кожної альтернативи теж сприймаються сторонами по-різному. Це цілком зрозуміло, бо їхніми цілями й інтересами обумовлені й відповідні критерії, за якими відбувається оцінка прийнятності тих чи інших наслідків, міра їх відповідності прагненням і очікуванням кожної із сторін. Водночас ці критерії мають враховувати міру припустимості поступок у разі прийняття того чи іншого рішення як компромісного.

При цьому для кожного партнера психологічно важливо також зіставляти міру своїх поступок з поступками партнера та можливі виграші кожного в разі прийняття того чи іншого альтернативного рішення. Сутність цього процесу та алгоритм пошуку взаємно прийняттого рішення наочно показано на рис. 21.

Його аналіз дозволяє дійти висновку, що чим повніше ви врахуєте цілі й інтереси партнера по діловій бесіді, тим скоріше можна досягти домовленості з ним, узгодити й ухвалити взаємно прийнятне рішення. Звернемо особливу увагу на те, що тут вказано не на досягнення домовленості, а тільки на її можливість.

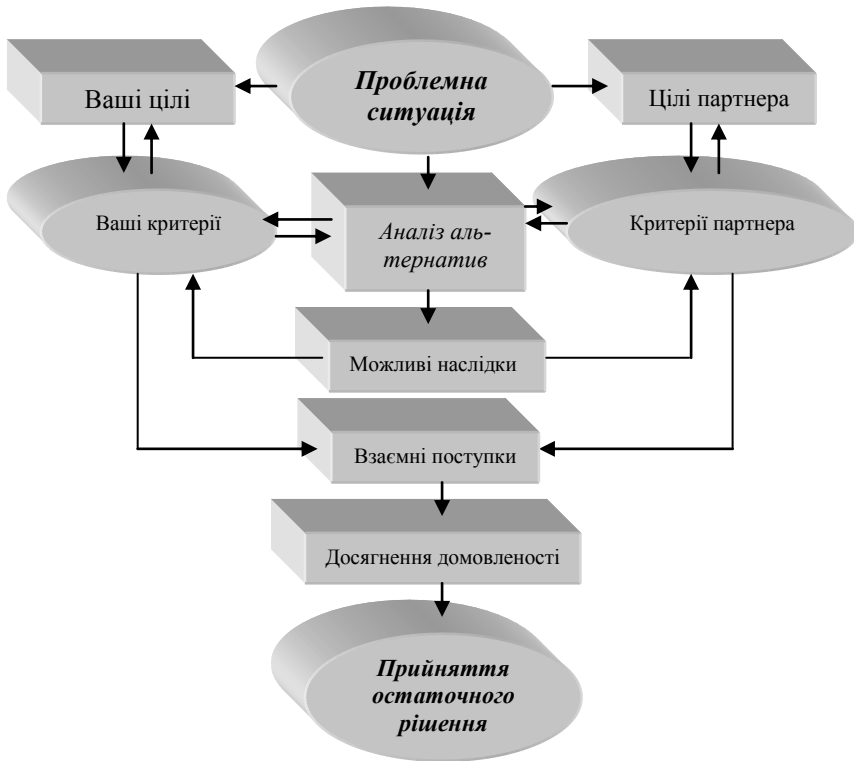


Рис. 21. Сутність і алгоритм досягнення домовленості та прийняття узгодженого рішення

Справа в тому, що і ви, і ваш співрозмовник у ході бесіди схильні приховувати окремі обставини чи аргументи, іноді навіть найбільш вагомі, сподіваючись у потрібний момент скористатися ними для істотного посилення своїх позицій і отримати додаткові переваги та можливості тиску на партнера.

Тому головною вимогою до психологічного стану співрозмовників на цьому етапі має виступати впевненість у тому, що знайдений варіант рішення дійсно є оптимальним у тому розумінні, що досягнутий компроміс є настільки припустимим, що максимально мо-

жливою мірою задовольняє інтереси і прагнення обох сторін. Іншими словами, будь які ваші спроби поліпшити знайдене рішення на свою користь настільки погіршують позицію партнера, що змусять його відмовитися від прийняття цього рішення.

Тому в момент досягнення домовленості, особливо у разі досить успішного для вас результату, не виявляйте жодної невпевненості в момент прийняття та остаточного ухвалення рішення. Необхідно знати основні особливості психологічних механізмів міжособистісного спілкування. Не слід дивуватися, наприклад, що завдяки їх дії при найменших проявах вашого коливання в момент прийняття рішення почне коливатися й співрозмовник, виявляти свої сумніви щодо доцільності своїх поступок чи їх меж. Тож у на цьому етапі виявляйте абсолютний спокій і впевненість, уміння аналізувати, виходячи з позицій своїх інтересів.

На випадок, якщо ж вам співрозмовник в момент прийняття й ухвалення остаточного рішення стане виявляти якісь коливання, сумніви або невпевненість, прибережіть і тримайте у запасі принаймні один раніше не використовуваний сильний аргумент, що підтверджує ваші тези й достатню міру поступок від вашої початкової позиції.

При цьому обов'язково користуйтеся вірогідними, переконливими аргументами й доказами. Пам'ятайте, що справжнім результатом ділової бесіди має стати взаємне ухвалення рішення до завершення бесіди. Тобто ваш співбесідник повинен усвідомити, що ви з ним досить уважно й системно проаналізували всі можливі альтернативи й дійшли справді компромісного рішення. Тому він повинен прийняти це узгоджене рішення зараз, а не колись потім, коли він знайде якісь додаткові факти та аргументи або іншим чином зможе зміцнити свої позиції.

Ефективне проведення цієї вирішальної фази ділової бесіди вимагає поєднання твердої волі й переконаності з тонким психологізмом і обов'язковим урахуванням особливостей характеру і темпераменту співбесідника. Наприклад, якщо ви маєте справу з флегма-

тиком, слід знати, що повільність притаманна йому від природи, вона є органічною рисою його характеру і ні в якому разі не повинна вас дратувати. Більш того, для флегматика цілком очікуваним може бути відкладення з прийняттям остаточного рішення або прагнення до призначення з цією метою ще однієї зустрічі. В такому разі заради успішного вирішення проблеми варто погодитися на ці умови, бо спроби будь-якого тиску на флегматика з бажанням прискорити прийняття рішення, викликають у нього підозру, внутрішній опір і практично завжди лишаються безрезультатними.

Важливим і неодмінним елементом у технології ділової бесіди є також необхідність чесності її ведення. Відверта брехня або “напівправа”, використання техніки маніпуляції співбесідником щоб примусити його прийняти бажане для вас рішення за рахунок його інтересів можуть інколи й спрацювати, але ж ніколи не сприятимуть встановленню тривалих коректних ділових стосунків. Ця теза зайвий раз дає можливість підкреслити наше глибоке переконання в тому, що справжнім керівником може бути тільки високоморальна порядна людина [31].

Нарешті, завжди слід мати на увазі, що не буває безнадійних ситуацій. Навіть перебуваючи у складному економічному становищі та у психологічній позиції “знизу”, не поспішайте легко “здаватися” й погоджуватися з неприйнятними для вас умовами співбесідника до тих пір, доки не вичерпаєте всі можливості переконати його, всі методи “форсування” прийняття вашого варіанту рішення.

З цією метою дайте співрозмовникові відповіді на всі ваші аргументи й заперечення. Формулюйте їх так, щоб він водночас мимоволі частково спростовував і свої власні аргументи. В той же час, не слід ніколи й переходити на позицію безглуздої впертості, якщо ваш співрозмовник неодноразово досить чітко висловив свою категоричну незгоду і небажання подальшого обговорення ваших умов і пропозицій. Уважно проаналізуйте умови та пропозиції, висунуті співбесідником, та визначте міру їх прийнятності для вас в конкретних обставинах, в яких ви перебуваєте.

14. ФІКСАЦІЯ ДОМОВЛЕНОСТЕЙ

Формальне завершення ділової бесіди завжди корисно закріпити тим чи іншим чином виконаною фіксацією досягнутих домовленостей. Це може сприяти підвищенню рівня значущості домовленості та більшій чіткості її розуміння обома сторонами сутності досягнутого рішення. Іншими словами, фіксація домовленостей істотно обмежує можливості їх перекручування або довільного тлумачення їх змісту та характеру.

Документальна фіксація досягнутих угод чи домовленостей відображає позиції сторін і значно підвищує їх відповідальність за додержання умов і термінів виконання взаємно прийнятих рішень. Не дарма існує старовинне російське прислів'я про те, що “что написано пером, не вырубишь и топором”.

Існують різні форми фіксації, як усні, так і письмові або електронні. У будь-якому разі найдоцільнішим вважається повторити усно основні пункти остаточно сформульованих домовленостей, а після цього письмово їх зафіксувати. Ця фіксація може бути як односторонньою, так і двохсторонньою або взаємною.

Заключним актом ділової бесіди при взаємній фіксації домовленостей є підписання її офіційного підсумкового документу. Таким документом може бути договір, угода або просто протокол, у якому, принаймні, має бути наведений текст взаємно узгодженого рішення чи іншої домовленості. Цей протокол повинен містити коротке викладення сутності досягнутих домовленостей, конкретні умови, форми і терміни їх реалізації, способи поетапного чи підсумкового контролю реалізації та взаємного інформування партнерів про хід виконання прийнятих рішень. Протокол має бути підписаний обома учасниками ділової бесіди.

У разі ж відмови партнера від офіційного складення й підписання протоколу зустрічі чи від іншої форми двосторонньої письмо-

вої фіксації досягнутих домовленостей й висловленого ним бажання залишити ці домовленості на рівні “чесного слова”, варто зауважити, що ви, цілком довіряючи йому, маєте звичку все-таки письмово чи за допомогою портативного Note-book фіксувати важливі рішення для себе. Тому уявляється корисним саме в присутності співбесідника зробити своєму у робочому зошиті, в діловому блокноті або відповідно на екрані Note-book основні записи стосовно сутності рішення, форм і термінів його виконання та інших особливих умов і зобов’язань сторін. При цьому доцільно не тільки супроводжувати процес фіксації цих положень голосним повторюванням, а й звертатися до співбесідника із запитаннями стосовно правильності формулювань. Тим самим ви немов би запрошуєте його до певних уточнень і робите учасником фіксації.

Таким чином, ви, з одного боку, ставите співбесідника у положення причетним до фіксації сутності досягнутих домовленостей і рішень, а з іншого, систематизуєте і структуруєте в його пам’яті сутність основних положень цих рішень і домовленостей, їх умови, терміни тощо.

Слід зазначити, що навіть такі ваші односторонні дії певною мірою дисциплінують не тільки вас, а й вашого партнера, примушуючи його постійно мати на увазі, що досягнуті домовленості, хоча й не документально, однак зафіксовані. Крім того, певне позитивне враження про вашу діловитість справлятиме на співбесідника й сам факт запису прийнятих рішень як підсумкового результату бесіди.

Якщо бесіда проходила у вашому офісі, можна істотно підвищити значущість акту односторонньої фіксації, зробивши ксерокопії ваших записів для співбесідника і належним чином передавши їх йому із висловленням сподівання, що він зможе ними скористатися. Це відразу начебто неофіційно перетворює факт фіксації досягнутих домовленостей на двосторонній.

15. ЗАВЕРШЕННЯ БЕСІДИ І ВИХІД З КОНТАКТУ

Завершення ділової бесіди і вихід з контакту являють собою досить відповідальний її етап. Структура і зміст цього етапу ділової бесіди можуть носити різний характер, який визначається головним чином тим, чи була досягнута мета, що ставилася під час прийняття рішення про доцільність проведення цієї бесіди, наскільки реальні результати бесіди співпадають з бажаними чи очікуваними тощо.

Дійсно, майстерно завершивши навіть надзвичайно складну розмову з не дуже сприятливими для вас результатами, ви можете залишити вагомі шанси на її успішне продовження в майбутньому та на можливість досягнення бажаних результатів, створивши у співбесідника враження про необхідність обов'язкового повернення через деякий час до подальшого розв'язання обговорюваної проблеми після додаткового її вивчення.

З іншого боку, невдале, непрофесійне завершення бесіди може певною мірою “змазати” навіть найкращі результати тривалої роботи з ретельної підготовки і проведення ділової зустрічі, залишити у вашого співбесідника негативне уявлення про ваш недостатній професіоналізм. Такі несприятливі “дрібниці” можуть серйозно позначитися на вашому іміджі й діловому авторитеті. Справа не тільки у стосунках з конкретним партнером. Інформація, особливо негативна, про ваші ділові якості, професіоналізм і компетентність, вашу загальну культуру й характер спілкування має неприємну властивість порівняно швидко розповсюджуватися і заважати успішному здійсненню вашої підприємницької та управлінської діяльності.

Тому в разі досягнення позитивного результату ділової бесіди найпростішим і цілком природним її завершенням повинні стати загально вживані в межах ділового етикету елементи ритуалу прощання зі співрозмовником з обов'язковим висловленням співрозмовникові вдячності за його згоду на проведення бесіди, участь у ній та плідну співпрацю по досягненню взаємно прийнятних результатів.

Якщо ж основної мети, яку ви ставили перед проведенням ділової бесіди, не вдалося досягти, однак ви впевнені, що існують реальні можливості отримання бажаних результатів, доцільно домовитися зі співрозмовником про тимчасове припинення бесіди для додаткового вивчення проблемної ситуації та позицій сторін відносно можливостей її розв'язання. В такому разі для продовження ділової бесіди необхідно усунути основні обставини та причини, що перешкоджали можливості досягнення її результативності.

У випадку, якщо ви проводили бесіду з одним зі своїх підлеглих, керівникові доцільно дати підлеглому конкретні завдання щодо підготовки до продовження бесіди та забезпечення її належної результативності. На думку О.Л. Потеряхіна, змістом такого завдання може бути вивчення певного теоретичного матеріалу, з'ясування реальної обстановки на якійсь ділянці роботи, опрацювання відповідної правової та нормативної бази своєї діяльності, обміркування ходу даної бесіди та своєї позиції в ній тощо [30, с.112].

Коли ж бесіда з підлеглим мала виховний характер, її результативність може бути визначена через певний час на підставі аналізу його практичної діяльності, про що також слід йому сказати, запевнивши його ця діяльність перебуватиме під вашим контролем.

Існують, безперечно й ситуації, коли в процесі ділової бесіди, завдяки позиції співрозмовника, ви впевнилися в повній відсутності можливостей отримати будь-яку користь від цієї бесіди і вважаєте за недоцільне подальше спілкування. В такому випадку слід підібрати дієві прийоми завершення бесіди та виходу з контакту. Напрацювання теорії й практики ділового спілкування дозволяють рекомендувати в подібних випадках відповідні технології.

Одним з досить ефективних прийомів вважається якась несподівана ваша дія, здатна повністю зруйнувати контакт. Х. Адлер наводить приклади таких дій. Так, на його думку, “ви можете встати, відвернутися від співбесідника або хлопнути долонями по кришці

столу. Якщо ви домагаєтесь припинення контакту з ким-небудь, то дійте саме подібним чином. Можна просто дивитися вбік. Це викликає приблизно той же ефект, тільки біль м'який, і займає дещо більше часу" [2, с.45]. Безперечно, ця ситуація має вважатися доречною, коли у психологічній позиції "зверху" ви можете сподіватися, що ділові стосунки з цією людиною вам не знадобляться, і бути впевненим, що контакт з нею вам зовсім непотрібен.

У переважній більшості ж випадків практика ділового спілкування вимагає залишати "двері відкритими", тобто незалежно від психологічних позицій і результатів ділової бесіди не відкидати можливостей подальшого спілкування та співпраці. А це вимагає такого завершення бесіди, яке б демонструвало ваше розчарування негативними її результатами, але водночас не переносило його на особистість співбесідника та на ваші можливі ділові стосунки в подальшому.

Тому корисно знати основні поради щодо принципів, правил і техніки завершення ділової бесіди та виходу з контакту. Такими принципами ми вважаємо ті положення, без глибокого знання і чіткого дотримання яких взагалі неможливо вважати завершення бесіди виконаним професійно. Перш за все, такими положеннями слід вважати принцип системності, принцип відкритих можливостей, принцип розвитку і принцип доброзичливості.

Розглянемо дещо детальніше зміст і сутність кожного із зазначених принципів стосовно завершення ділової бесіди.

Принцип системності полягає у заключному формулюванні остаточних підсумків ділової бесіди з точки зору загальних зв'язків досягнутих домовленостей з розглянутою проблемою, зовнішнім середовищем та станом подальших стосунків сторін. Тут ще раз доцільно назвати сутність принципових домовленостей, терміни й умови їх виконання, способи взаємного інформування про хід виконання тощо.

Принцип відкритих можливостей повинен використовуватися переважно у випадках, коли бажаних результатів зустрічі не було досягнуто. Він полягає у визначенні умов подальшої співпраці стосовно обговорюваної проблеми і спільного пошуку шляхів і засобів для прийняття взаємно прийняттого рішення з її розв'язання. Згідно з цим принципом слід всіляко підтримати у співрозмовника враження про вашу готовність до спільної співпраці, до урахування його позиції та інтересів й до пошуку можливості компромісних рішень.

Принцип розвитку полягає у прагненні до того, щоб досягнуті домовленості не виявилися випадковим поодиноким епізодом у ваших стосунках, а відкривали реальні можливості для подальшої плідної співпраці. З цією метою після прийняття остаточного рішення доцільно стисло окреслити можливі перспективи такої співпраці, її перспективи та конкретні сфери, а також вислухати міркування співрозмовника з цього приводу.

Принцип доброзичливості спрямований на психологічне забезпечення зазначених можливостей, на підтвердження вашого іміджу й високого професіоналізму і полягає у тому, що незалежно від результатів ділової бесіди треба обов'язково подякувати співрозмовникові за згоду на проведення зустрічі, за приємну бесіду та цінну інформацію, яку ви одержали в результаті спілкування з ним. Доцільно висловити свої щирі сподівання на подальшу плідну співпрацю й на можливість розвитку ділових стосунків. У разі ж успішних результатів обов'язково слід тепло поздоровити партнера із вдалим завершенням бесіди і прийняттям важливого і взаємно прийняттого рішення.

Заключний етап цієї фази ділової бесіди полягає у виході із контакту. Він складається з двох послідовних фаз. Першою з них вважається фаза невербального завершення бесіди. Її проявом виступає спочатку зміна пози, відведення погляду від співрозмовника і

вставання. Другу фазу складає мовленнєве прощання, яке, в залежності від результатів бесіди і психологічних позицій співрозмовників може супроводжуватися чи то потиском руки або навіть дружнім обійманням партнера разом зі словами “До побачення”, “До зустрічі”, “Всього найкращого”, “Бажаю успіхів” тощо, або ж просто кивком голови зі словами “До побачення”.

У найсприятливіших обставинах, особливо у психологічній позиції “на рівних”, доцільно провести співрозмовника до дверей кабінету, якщо бесіда відбувалася на вашій території, або до машини, коли вона проходила на нейтральній території.

Для ділової бесіди, на відміну від ділових переговорів, не існує протокольних норм, але все ж вимоги ділового етикету визначають певну сукупність можливих варіантів. Так, у випадку надзвичайної важливості предмету бесіди доцільно запропонувати каву або чай перед її початком. У разі ж досягнення важливого і взаємно прийнятного результату бесіди після її завершення і перед прощанням зі співбесідником можна запропонувати шампанське, коньяк чи каву з коньяком. Але для цього бажано знати смаки і звички співбесідника.

У разі ж негативного підсумку ділової бесіди, навіть у випадку, коли вона закінчилася безплідною суперечкою, прощання має бути суто формальним, але досить ввічливим і коректним і все ж залишати відкритими можливості подальших зустрічей і ділового спілкування, можливості подальших ділових відносин і плідної співпраці з цим співрозмовником. Ця можливість може бути додатково підкреслена словами сподівання на подальші більш результативні та взаємно корисні стосунки.

16. АНАЛІЗ ПІДСУМКІВ ДІЛОВОЇ БЕСІДИ

Під час прийняття рішення і завершення ділової бесіди, особливо якщо вони здійснюються в ситуації так званого позиційного торгу, співрозмовники часто діють в умовах швидкої зміни позицій і дефіциту часу на детальний їх аналіз. Окремі пропозиції, як ваші, так і співрозмовника, значною мірою мають характер експромту, можуть бути продиктовані емоціями, сприйматися переважно на інтуїтивно-му рівні без належного системного підходу і детального аналізу різних нюансів.

Тому остаточні домовленості та інші підсумки ділової бесіди далеко не завжди виявляються оптимальними і потребують наступного аналізу у спокійній обстановці.

Метою такою аналізу слід вважати:

по-перше, чітко з'ясувати як свою позицію і своє поведження під час ділової бесіди, так і позицію та поведження співрозмовника;

по-друге, усвідомити які прорахунки були допущені вами, в тому числі на етапі підготовки бесіди і збору необхідної інформації для її проведення, на етапах аргументації, нейтралізації негативної реакції партнера та прийняття рішення;

по-третє, виявити ваші вдалі пропозиції й “ходи” під час бесіди з тим, щоб накопичити корисний досвід ефективної підготовки і більш результативного проведення ділових бесід в майбутньому;

по-четверте, систематизувати арсенал дієвих засобів впливу на співрозмовника в залежності від ситуації, що складається;

по-п'яте, намітити для себе найдоцільнішу тактику спілкування, в першу чергу з партнером по діловій бесіді, що відбулася.

Змістом аналізу підсумків ділової бесіди повинні стати чіткі й відверті відповіді самому собі на таку сукупність запитань.

1. Чи зуміли ви досягти за результатами ділової бесіди максимально можливої користі для справи?

2. Чи вдалося вам досягти усіх намічених цілей або, принаймні, хоча б певної запасної, альтернативної цілі зустрічі?

3. Як можуть позначитися підсумки зустрічі на розвитку ваших подальших ділових стосунків з цим співрозмовником ?

4. Якщо результат ділової бесіди виявився все ж негативним, то переважно з яких причин це сталося?

5. Чи досить ретельно була підготовлена ділова бесіда в інформаційному й організаційному відношеннях?

6. Чи досить чітко ви виклали сутність проблеми та чи досить послідовно вели основну лінію розмови?

7. Чи вдалося вам передбачити всі можливі контрдоводи співрозмовника й знайти на них відповідні аргументи?

8. Чи не нав'язали ви силоміць свої аргументи та докази співрозмовникові при формуванні досягнутих домовленостей і остаточному прийнятті рішення?

9. Якщо так, то чи не залишилося у нього почуття невдоволеності, прикрості, які можуть зростати при подальших зустрічах і поступово зводити нанівець ділові стосунки, що почали складатися?

10. Чи досить обґрунтованими були ваші зауваження і заперечення? Чи не були вони занадто суб'єктивними та продиктованими вашим настроєм?

11. Чи вдалося вам бути досить тактовним і ввічливим протягом усього ходу ділової бесіди?

12. Як вам найдоцільніше слід розвивати подальші ділові й особисті стосунки з партнером по бесіді, що відбулася?

Від повноти, чіткості й міри відвертості ваших відповідей на наведені запитання істотно залежатимуть результати аналізу підсумків ділової бесіди та її ходу, характер висновків, що можуть бути зроблені за цими результатами, накопичення ділового досвіду і навіть ефективність всієї вашої подальшої управлінської діяльності.

Слід завжди мати на увазі, що ініціатива у діловому спілкуванні визначається тим з партнерів, хто з самої зустрічі та початку бесіди задав тип контакту, визначив форму і характер постановки проблеми та порядку її обговорення, висунув прийнятну ідею розв'язання. Дослідженнями у сфері соціальної психології переконливо встановлено, що звичайно той, хто підбив підсумки обговорення, на того істотно більшою мірою лягає й відповідальність за розв'язання обговорюваної проблемної ситуації й за реалізацію спільно прийнятих рішень.

Психологією управління й тривалою практикою світового менеджменту встановлено відоме правило “своєчасно віддай ініціативу”. Воно як раз і призначене для переборення несприятливої для вас ситуації стосовно можливої появи необхідності підвищеної відповідальності за підсумки ділової бесіди та реалізацію її рішень. Це переборення може бути здійснено шляхом перекладення всієї відповідальності або певної її частини на співрозмовника. Цілком зрозуміло, що розподіл відповідальності істотно підвищує рівень і характер відношення сторін до досягнутих домовленостей та ефективність реалізації прийнятого рішення у цілому.

Крім того, потрібна тактика особливо необхідна при проведенні ділової бесіди керівника з підлеглим, коли треба надати останньому можливість висловити свою думку. Завжди корисно, щоб підлеглий сам остаточно сформулював рішення, навіть якщо воно запропоноване керівником, оскільки у цій ситуації істотно підвищується активність і зростає самоповага працівника, певною мірою знімається його відчуження і формальне ставлення до проблеми та до виконання своїх службових обов'язків.

17. РЕАЛІЗАЦІЯ ДОМОВЛЕНОСТЕЙ

Будь-які, навіть надзвичайно вигідні для вас результати ділової бесіди можуть виявитися нічого не вартими, якщо ви не сформуєте дієвого плану заходів по їх практичній реалізації й не організуєте чіткої системи його виконання цього плану, контролю процесу реалізації та взаємного інформування партнерами один одного про дійсний хід виконання досягнутих домовленостей, про труднощі й перешкоди, що зустрічаються при цьому та можливі шляхи і засоби їх взаємного подолання.

Етика міжособистісних стосунків взагалі і ділового спілкування, зокрема, передбачає можливість досить гострих і відвертих дискусій під час обговорення проблеми, але після остаточного прийняття рішення ви вже не маєте морального права від нього відступитися. Кожна ділова людина, а тим більш керівник, повинен бути високоморальною людиною, інакше з ним більш ніхто просто не захоче мати справи. Щоб зберегти і зміцнити свій особистий авторитет та імідж своєї фірми, він повинен зробити все можливе для успішної реалізації узгоджених домовленостей і чесного виконання прийнятих на себе у зв'язку з цим зобов'язань.

З цією метою відразу після завершення ділової бесіди й змістовного аналізу її підсумків і результатів доцільно накреслити план заходів по безумовній реалізації прийнятих рішень. В залежності від важливості й масштабів справи такий план може бути як формальним, так і неформальним. У останньому випадку, який є характерним для досить конкретних домовленостей і окремих суто робочих питань, план реалізації може існувати у вашій свідомості або у вигляді відносно формалізованих записів у діловому блокноті, зошиті чи в пам'яті вашого комп'ютера. При такому варіанті слід регулярно перевіряти виконання окремих пунктів, знімаючи їх з контролю після успішного завершення відповідних робіт і досягнення запланова-

них результатів. Бажано також повідомити про це партнера по діловій бесіді, особливо якщо це передбачалося результатами домовленості.

Для більш масштабних, складних і відповідальних справ план реалізації результатів ділової бесіди звичайно формується у вигляді розгорнутого документу із зазначенням основних етапів чи видів робіт, які мають забезпечувати безумовне виконання досягнутих вами домовленостей, термінів їх виконання, посад і прізвищ відповідальних осіб та безпосередніх виконавців, а також дієвих форм контролю процесів виконання, дотримання визначених термінів і якості відповідних робіт чи окремих їх етапів.

Доцільно спочатку розробити попередній ескізний проект такого плану і винести його на обговорення з експертами, для чого доцільно скликати нараду за участю як експертів, так і потенційних виконавців окремих етапів роботи та осіб, на яких покладатимуться функції контролю за виконанням. Інколи доцільніше провести дві наради, на першій з експертами та провідними фахівцями сформувавши остаточний варіант плану, визначити необхідні ресурси та виконавців, а на другій – довести його зміст до безпосередніх виконавців.

Вагомим аргументом на користь такого варіанту виступає можливість уникнути досить характерної ситуації безпідставних відмов, заперечень та аргументованого пошуку з боку окремих виконавців мотивів перевести виконання завдань та відповідальність за нього від себе на когось іншого.

Кожному керівникові слід пам'ятати про досить поширену спрямованість психології окремих виконавців саме на пошук шляхів уникнути роботи й особливо відповідальності за її виконання. З цього приводу доцільно навести широко відомий вислів про те, що *той, хто хоче працювати, шукає способи, а хто не хоче, шукає причини*. Тому для людей ініціативних і творчих достатньо чітко поставити зміст завдання й терміни його виконання, а тих, хто прагне уникну-

ти, слід примусити. Для цього, до речі, існують свої відомі технології, які виявляються особливо ефективними в ринкових умовах. Вони включають заходи як матеріального, так і морального характеру.

Після всебічного обговорення проекту плану слід прийняти остаточний його варіант і затвердити письмовим наказом. З текстом цього наказу обов'язково повинні бути ознайомлені під розписку як усі безпосередні виконавці, так і особи, на яких покладаються обов'язки з контролю процесів виконання робіт, їх термінів та якості. Водночас доцільно проінформувати ділового партнера у тій частині, яка його може зацікавити, про намічені заходи та прізвища безпосередніх виконавців. Це дозволить забезпечити:

- по-перше, можливості продовження особистих контактів і прискорення взаємного виконання домовленостей;

- по-друге, приховане, дещо навіть делікатне нагадування партнерові про його зобов'язання з приводу спільних домовленостей;

- по-третє, демонстрацію вашого прагнення виконати свою частку робіт і бажаність отримання відповідної інформації від партнера;

- по-четверте, перевести необхідне ділове спілкування й координацію робіт на рівень безпосередніх виконавців, що підвищить оперативність, звільняючи керівників від невиправданої необхідності втручання в деталі та розвантажуючи їх для можливості вирішення стратегічних завдань.

Сам хід виконання робіт з реалізації досягнутих домовленостей, особливо таких, що стосуються важливих питань діяльності фірми, доцільно періодично обговорювати на ділових бесідах з партнером, або призначаючи для цього спеціальні зустрічі заздалегідь, або ж домовляючись про їх проведення при виникненні необхідності.

18. БЕСІДА З КАНДИДАТОМ НА ПОСАДУ

Проведення бесіди з кандидатом на посаду за своїми психологічними особливостями і цільовою установкою істотно відрізняється від інших видів ділової бесіди. В будь-якій іншій бесіді одна з основних цілей полягає у тому, щоб здійснити певний психологічний вплив на Вашого співбесідника, примусити його прийняти чи принаймні зрозуміти Вашу позицію. Це стосується бесіди як з діловим партнером чи клієнтом фірми, так і з Вашим підлеглим чи керівником. Під час же спілкування з кандидатом на посаду, особливо якщо це нова для Вас людина, мета бесіди полягає у об'єктивному виявленні його професіоналізму, ділових і особистісних якостей, в тому числі рівня освіти, загальної і професійної культури, організаторських і комунікативних здібностей, життєвих принципів і орієнтирів, інтересів, цілей та морально-етичних переконань.

За цих умов здійснення психологічного впливу на кандидата не тільки не бажане, а й може завадити отриманню об'єктивної інформації, оскільки в такому разі звичайно кандидат, прагнучи сподобатися Вам і перебуваючи під Вашим психологічним впливом, даватиме про себе таку інформацію, яка в дійсності виявиться відображенням Ваших власних очікувань. Ця обставина й обумовлює специфічні особливості такої бесіди.

Сьогодні існує досить багато робіт, які містять рекомендації відносно підбору кадрів, попереднього знайомства з кандидатами на посаду, вивчення їхнього резюме, проведення бесід з ними тощо. Більшість з них ґрунтується на узагальненні практики іноземного менеджменту і не враховує наших культурно-історичних традицій та особливостей українського менталітету. Наприклад, серед працівників кадрових служб поширений такий жарт.

Відбувається розмова керівника з кандидатом на посаду.

– В нашій організації велике значення приділяється чистоті.
Чи витерли Ви черевики об килимок перед вхідними дверима?

– Так, витер.

– Однак ще більше за чистоту у нас цінується чесність. Там за дверима немає ніякого килимка!

– ???

Звісно, що для наших людей така форма спілкування не може вважатися прийнятною. Для них звичними є прямі й чіткі запитання “анкетного” характеру, без особливого підтексту, на зразок тих, що наводяться в офіційному “Листку з обліку кадрів” і не потребують довгих роздумів і особливої логіки для формулювання відповідей.

Останнім часом для попереднього анкетного знайомства з кандидатом використовується так зване резюме, або CV, яке містить всю необхідну об’єктивну інформацію про нього. Цей документ дозволяє більш чітко провести бесіду з ним, дещо уточнюючи окремі моменти. Однак і в такому разі результати досліджень у галузі психології управління та психології міжособистісного спілкування дозволяють сформулювати певну сукупність рекомендацій відносно того, як слід правильно з психологічної точки зору задавати запитання кандидату на посаду. Наведемо їх у формі, запозиченій нами переважно з роботи [45].

1. Стосовно попередньої діяльності кандидата не варто задавати запитання типу “Чим же Ви власне займалися до того, як почали працювати в фірмі X?”, яке вже містить певну оцінку. Подібна форма постановки несе в собі відтінок осудження и змушує претендента виправдовуватись.

Рекомендується уникати вживання таких слів, як “власне”, “хіба”, “же” тощо. Більш прийнятною формою запитання є така: “Які причини Вашого звільнення?” Це питання є відкритим, воно не містить оцінки. Крім того, використане у множині слово “причини” дає претендентові певну свободу вибору відповіді. Помічено, що звичайно причина, наведена ним в останню чергу, і є вирішальною.

2. Не слід задавати й запитання такого типу: “Чому ви не склали іспити на отримання шкільного атестату зрілості?” Питання,

що починаються зі слова “чому”, відносно попередньої діяльності чи поведінки претендента не дають очікуваних результатів. Справа в тому, що він в такому разі отримує можливість відповідати на ці запитання вибірково, з певною обачливістю, припускаючи деяке прикрашення дійсності заднім числом.

3. Недоцільно й задавати запитання, які містять в неявному вигляді певні висновки. Прикладом може бути таке: “Фірму X ви, очевидно, залишили, оскільки не бачили для себе перспектив зростання. Чому ж тепер ви прагнете звільнитись з фірми Y?” Навіть якщо причиною звільнення з фірми X не були несприятливі можливості для службового зростання чи посадового просування претендент не скаже вам справжньої причини свого звільнення. Дійсно, в такому разі він буде змушений “виправляти” дану вами позитивну оцінку його поведінки на негативну. Тому більш прийнятним слід вважати запитання у формі “Якими були причини вашого звільнення з фірми X?”. Вона якраз і сприятиме конкретній відповіді.

4. Не зовсім правильною є й постановка запитання в формі “Чи були ви у згоді зі своїм керівництвом?”. Дійсно, вона передбачає тільки однозначно позитивний варіант відповіді, оскільки запитання було сформульовано в сугестивній (навіюваній) формі. Тому більш доречною буде така постановка запитання: “Чим вам подобався колишній керівник?” Вона змушуватиме замислитися і спонукатиме до пошуку пояснень. Необхідно заохочувати претендента до формулювання конкретної відповіді.

5. Неприпустимими є й запитання стосовно недоліків та слабких сторін претендента на посаду. Жодна людина не називатиме свої слабкі сторони навіть у разі, коли вони їй добре відомі. В кращому разі ви зможете взнати щось неістотне, другорядне. Тому більш інформативну відповідь ви отримаєте, якщо сформулюєте запитання таким чином: “Що ви вважаєте своїми особливо сильними якостями?” В такому випадку відповіді типу “Мені властиві комунікабельність, уміння добре контактувати з людьми” буде дійсно до-

силь показовою. Взагалі, починаючи розмову, задавайте запитання переважно з питальними займенниками.

6. Слід уникати й альтернативних запитань або запитань, які містять декілька пунктів. Однією з особливостей людської пам'яті є те, що вона не здатна утримувати всі частини довгого розгорнутого запитання, особливо якщо людина відчуває певну напруженість, що є цілком природним в такій бесіді. Встановлено, що в таких випадках кандидат на посаду відповідає на ті частини запитання, які вважаються йому більш легкими. Тому для повного отримання всієї інформації, яка вас цікавить, формулюйте короткі запитання.

7. Не слід також підказувати очікувану відповідь претендентів. Його думка може відрізнятись від вашої. Прагніть починати запитання не з дієслова, а з питального займенника (коли, які, як, хто тощо). Такі запитання переважно є відкритими і дають можливість співбесідникові обрати найбільш слушний варіант відповіді. Уникайте запитань, що починаються з дієслова, оскільки вони вже заздалегідь зумовлюють зміст відповіді.

8. Не рекомендується ставити кандидатів на посаду й занадто прямих запитань. Формулювання типу “Чим пояснити, що...” послаблюють підбурювальний характер прямих запитань і полегшують психологічне самопочуття співбесідника.

Психологічні особливості бесіди з кандидатом на посаду зумовлюють також рекомендацію уникати при її проведенні нападів і звинувачень, пасток та хитрощів, провокаційних, нескромних та образливих запитань. Справа в тому, що подібні запитання викликають у серйозної людини – кандидата на посаду – прикрість і агресивність, у нього зникає бажання працювати у вас, а ви можете втратити потенційно цінного працівника. За такої ситуації претендент змушений оборонятися або переходити у наступ. Тому вважаємо доречним запропоноване Г.В. Троцько та І.М. Трубавіною [45] порівняння керівника, який проводить бесіду з кандидатом на посаду, з гравцем в

покер. Іншими словами, ви не повинні дозволити співбесідникові відразу розпізнати вашу думку чи рішення щодо нього.

Поряд з наведеними рекомендаціями щодо технології проведення бесіди з кандидатом на посаду, психологія управління та управлінська практика напрацювали й певні рекомендації відносно технології перевірки кандидата. Вона здійснюється під час цієї ж або наступної бесіди, в залежності від важливості посади та рівня відповідальності функцій, які передбачається покласти на того, хто прагне її обіймати.

Перш за все рекомендується спочатку ввести його в курс справи, визначивши загальну місію фірми, місце в її структурі того підрозділу, де, можливо, працюватиме претендент, завдання і функції, які мають бути на нього покладені. При цьому слід надати йому можливість висловитися. Як вже зазначалося вище, бажано, формулювати запитання так, щоб людина не могла обмежитися лаконічними та обтічними відповідями. Так, на думку Г.В. Троцько та І.М. Трубавіної, не слід запитувати “Чи здатні Ви приймати рішення, якщо на Вас здійснюють тиск?” Краще сформулювати запитання таким чином: “Опишіть, будь ласка, ситуацію, коли Вам прийшлося приймати рішення в умовах сильного тиску”.

Як свідчить практика та рекомендації авторитетних фахівців, при проведенні співбесіди доцільними можна вважати такі чотири основних напрямки.

По-перше, необхідно з’ясувати характер *підходу* кандидата на посаду *до проблемних ситуацій* та їх розв’язання. Для цього можна запропонувати: “Наведіть мені, будь ласка, приклади, коли Ви і Ваш менеджер розійшлись в поглядах стосовно шляхів вирішення конкретної проблеми”.

По-друге, бажано виявити *самооцінку кандидата*. З цією метою доцільно поставити йому такі два запитання: “Як Ви оцінюєте свої здібності? Вважаєте Ви їх більш аналітичними, ніж практичними, чи навпаки?” Можна також запропонувати кандидатів викласти

своє бачення функцій і завдань, які йому доведеться виконувати, та його конкретних дій.

По-третє, слід виявити його *здатність до порівняння* різних аспектів діяльності. Це можна зробити, наприклад, запропонувавши йому порівняти завдання відділу маркетингу товарів широкого вжитку та фінансової служби, або розглянути варіанти спілкування з різними категоріями працівників.

По-четверте, доцільно ознайомитися з поглядами претендента на його *майбуття*. Тут найдоречнішим уявляється запитання “Як Ви вважаєте, чи зможе Ваш керівник через рік позитивно оцінити Вашу діяльність?”

Дуже важливо, щоб кожен аспект співбесіди передбачав можливість розкрити ту чи іншу рису особистості претендента та його ділові якості. До них, зокрема, можна віднести:

- рівень його професійної компетентності та її відповідність посаді, на яку передбачається його прийняти;
- підхід претендента до аналізу і розв’язання проблем і складних проблемних ситуацій;
- особистісні якості претендента, включаючи сильні і слабкі сторони його особистості;
- комунікативні здібності та манеру міжособистісного спілкування, психологічну сумісність та адаптаційні можливості в новому колективі.

Хоча, безперечно, стовідсоткової гарантії правильності вашого вибору ніхто не дасть, однак використання цих рекомендацій істотно зменшує ймовірність помилкового рішення. В будь-якому разі, не варто шкодувати часу на попередню бесіду з претендентами, оскільки ця робота завжди буде виправданою якістю прийнятих кадрових рішень. Відомо, наприклад, що в економічно розвинених країнах на добір кандидатів, особливо на відповідальні посади, витрачається від 20 до 80 годин на кожного претендента.

Постійне зростання значення людського чинника в забезпеченні ефективності суспільного виробництва все більш стає світовою тенденцією. Тому кожен керівник повинен вважати кадрову політику однією із своїх головних функцій. Це ж стосується й проведення ним особисто бесід з претендентами.

Така бесіда може проводитися після певної попередньої роботи, здійснюваної кадровими службами, так і безпосередньо при зверненні претендента з проханням про прийом. Бесіда має проходити без присутності сторонніх осіб, без телефонних розмов, шуму й безладдя в приміщенні.

Під час проведення бесіди дуже важливо створити атмосферу довіри і взаєморозуміння, всіляко підбадьорювати кандидата, уникаючи негативних оцінок і критичних зауважень. Бажано, що претендент говорив сам, а ви його уважно слухали, і він при цьому був впевнений, що ним цікавляться, що його слухають і розуміють.

Дуже корисно поцікавитися основними біографічними даними вашого співбесідника, уточнити окремі деталі його освіти та попередньої діяльності. Доцільно висунути і перевірити певні гіпотези про ті чи інші ділові та особистісні якості претендента. Корисно відразу ж розказати йому про сутність його можливої майбутньої роботи, проінформувати про її умови, про права та обов'язки, пільги та відповідальність. Водночас не слід замовчувати й негативних сторін, якщо вони мають місце.

На завершення бесіди треба підвести її підсумки. Якщо ви впевнилися, що претендент вам не підходить, викладіть основні аргументи, за якими ви не можете задовольнити його бажання, висловіть свій жаль та сподівання, що при наявності в майбутньому можливостей, він зможе претендувати на співпрацю з вами. У разі ж, якщо ви прийняли позитивне рішення, повідомте про це претендента, поздоровте його з новим етапом його життя і діяльності, висловіть сподівання, що вона буде корисною для нього і для організації, та роз'ясніть подальший порядок оформлення прийому на роботу.

Уміння вести ділову бесіду з кандидатом на посаду передбачає три важливих компоненти:

- уміти спонукати співбесідника до відвертої розмови;
- уміти слухати і розуміти наміри співбесідника;
- уміти аналізувати сказане співбесідником і робити з нього

правильні висновки.

Ефективним спонуканням претендента до відвертої розмови можуть слугувати правильна постановка запитань, періодичні паузи і повторення окремих слів і фраз зі сказаного співбесідником.

Уміння слухати полягає в тому, що слухаючи відповіді співбесідника на ваші запитання, не забігайте наперед. Не задавайте наступне запитання, не дослухавши до кінця відповіді на попереднє. Пам'ятайте, що процесу бесіди, її ефективності та результатам бесіди заважають відсутність справжньої уваги до співбесідника, нетерплячість, імпульсивність, лінощі вислухувати відповіді до кінця, а також надмірна емоційність. Сприяють же успіху бесіди суто діловий характер розмови та доброзичливість.

Проведення аналізу підсумків бесіди з кандидатом на певну посаду слід здійснювати, виходячи з вимог до цієї посади та до працівника, якій її має обіймати, з його функцій, завдань і обов'язків. Важливо пам'ятати, що яке б враження ви не отримали від претендента та тих чи інших його якостей і рис характеру, вони все одно мають другорядне значення у порівнянні з результатами його майбутньої роботи.

Самою грубою помилкою слід вважати передчасні висновки. Справа в тому. Що навіть окремі замічені вами недоліки претендента часто компенсуються певними позитивними якостями. З урахуванням цього доцільною слід вважати практику прийому людей на роботу з так званим випробувальним терміном, під час якого ви можете як перевірити справедливність своїх висновків, так і зробити остаточне рішення відносно кандидата.

ПІСЛЯМОВА

Ділова бесіда являє собою один з найбільш поширених видів управлінського спілкування і вважається одним з дієвих елементів сучасних управлінських технологій. Вона створює широкі можливості для ефективного розв'язання найскладніших проблемних ситуацій в умовах дії самих різноманітних чинників.

Тому успішне оволодіння кожним фахівцем, в першу чергу майбутнім керівником, технікою підготовки і правильного ефективного проведення ділової бесіди повинне розглядатися як важлива складова поступового формування його професіоналізму та управлінської компетенції взагалі.

Однак технологія проведення ділової бесіди не є простою й очевидною, оскільки в умовах ринкових відносин інтереси і прагнення співбесідників найчастіше не тільки не збігаються, а й можуть бути цілком протилежними. Тому при прийнятті рішення про проведення бесіди для обговорення певної проблемної ситуації та пошуку взаємно прийнятних шляхів і засобів її розв'язання слід ретельно зважити на такі принципові обставини.

По-перше, слід визначити, чи у є вашого потенційного співрозмовника інтерес до цієї проблеми, необхідність і бажання брати участь у її розв'язанні взагалі.

По-друге, необхідно з'ясувати, які об'єктивні й суб'єктивні чинники можуть спонукати його взяти участь у розв'язанні проблеми.

По-третє, встановити, які наслідки розв'язання проблемної ситуації можуть бути сприятливими для вашого потенційного співбесідника і відповідати його інтересам, навіть якщо він про це ще й не здогадується.

Без знання цих обставин важко розраховувати не тільки на успіх ділової бесіди, а навіть на її організацію. Таким чином, при

виникненні проблемної ситуації, розв'язання якої вкрай необхідне для вас, потрібен ретельний її аналіз, на підставі результатів якого й можна з'ясувати попередній склад можливих партнерів, з якими можна спробувати досягти домовленості про проведення відповідних ділових бесід.

Організація й успішне проведення кожної ділової бесіди вимагають від керівника впевненості, діловитості, високих морально-вольових якостей і певної психолого-педагогічної підготовки. До неї можна віднести, зокрема, знання соціальної психології й психології управління, знання закономірностей міжособистісного спілкування, техніки маніпулювання співрозмовником і захисту від можливих спроб маніпулювання вами. Потрібні також знання ділового етикету й культури ділового спілкування, а також максимально повне й достовірне інформаційне забезпечення.

Крім того, важливо знати й суто технічні та технологічні аспекти підготовки і проведення ділової бесіди. Систематичному викладенню останніх і присвячено цей посібник. Розглянуті тут питання ні в якому разі не можуть вважатися остаточними й придатними для будь-яких ділових чи життєвих ситуацій. Однак вони дають досить повне уявлення по стратегічним напрямкам успішної підготовки і проведення ділової бесіди й досягнення взаємно прийнятних домовленостей. Для кращого засвоєння розглянутого матеріалу та контролю міри цього засвоєння доцільно спробувати відповісти на наведені нижче запитання і виконати завдання.

Уявляється також досить корисним ознайомитися з дискусійними питаннями, спробувати сформулювати своє відношення до наведених проблем і обґрунтувати його.

Автори щиро бажають успіху своїм читачам у оволодінні технікою ділової бесіди.

ЗАВДАННЯ І ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Розкрийте значення ділової бесіди як елемента цілісної системи управлінських технологій.
2. Які цілі можуть переслідувати учасники ділової бесіди?
3. Наведіть основні класифікаційні ознаки, за якими можна згрупувати різні види ділової бесіди. Назвіть її основні види.
4. Розкрийте загальну структуру ділової бесіди.
5. У чому полягають часовий і функціональний аспекти структури ділової бесіди?
6. Назвіть основні етапи ділової бесіди.
7. Розкрийте функціональну структуру ділової бесіди і сутність основних її складових.
8. Покажіть значення етапу підготовки ділової бесіди і розкрийте його зміст.
9. Покажіть роль домовленості про проведення ділової бесіди, обґрунтуйте її варіанти і розкрийте зміст цього етапу.
10. У чому має полягати ваша готовність до ділової бесіди, і на які запитання ви повинні собі відповісти, щоб впевнитись у цій готовності?
11. Які тактичні дії рекомендують психологія ділового спілкування і ділова практика для підвищення шансів на успішний результат ділової бесіди?
12. Розкрийте структуру початкового етапу ділової бесіди та форми його варіантів в залежності від різних обставин.
13. У чому полягає значення невербальних засобів початкового етапу ділової бесіди?
14. Наведіть неприпустимі варіанти початку ділової бесіди. Чому вони вважаються “самогубними”?
15. Використання яких основних прийомів рекомендується для початку бесіди і в чому полягає сутність кожного з них?

16. Розкрийте зміст поняття психологічного приєднання до співбесідника та його значення для ділової бесіди.

17. Дайте характеристику етапу постановки проблеми і наведіть основні поширені варіанти його реалізації.

18. Які засоби вважаються найдоцільнішими для викладення сутності проблемної ситуації й повідомлення відповідної інформації?

19. В чому полягають психологічні переваги діалогу перед монологом і як доцільно здійснити перехід ділової бесіди до діалогу?

20. Покажіть значення і розкрийте сутність техніки аргументації та її можливості у забезпечення бажаних результатів ділової бесіди.

21. Наведіть основні прийоми техніки нейтралізації негативної реакції партнера на ваші пропозиції й аргументи.

22. Доведіть необхідність аналізу можливих альтернатив і пошуку оптимального або компромісного варіанту розв'язання проблемної ситуації, що стала предметом ділової бесіди.

23. Покажіть необхідність поєднання твердої волі й переконаності з тонким психологізмом і обов'язковим урахуванням особливостей характеру і темпераменту співбесідника при прийнятті рішення.

24. Наведіть характеристику і зміст таких етапів ділової бесіди, як досягнення домовленості й ухвалення рішення.

25. В чому полягає значення письмової фіксації досягнутих домовленостей і рішень?

26. Розкрийте значення, сутність і техніку завершення бесіди і виходу з контакту зі співбесідником.

27. Чому, незалежно від конкретних результатів, у будь-якому разі обов'язково потрібен аналіз підсумків ділової бесіди?

ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ

1. Чи можуть проблеми територіальних домагань Росії на Севастополь і Крим у цілому, Японії на Курильські острови і Румунії на острів Зміїний бути вирішений у рамках ділових бесід керівників відповідних держав або їхніх міністрів закордонних справ?

2. Країни НАТО почали воєнні дії в Югославії під приводом захисту прав людини, що порушувалися владою відносно албанського населення Косово. Чи припустимий такий підхід до вирішення проблеми захисту прав людини? Чи припустиме взагалі іноземне втручання у внутрішні справи країни під подібним приводом?

3. Джорж Буш-молодший здобув перемогу на президентських виборах 2000 року в США завдяки існуючій у країні непрямій виборчій системі, хоча його суперник Альберт Гор набрав набагато більшу загальну кількість голосів виборців у цілому по країні. Наскільки, на ваш погляд, існуючий в США інститут колегії вибірників відповідає уявленням про демократію?

4. Воїслав Коштуница був проголошений президентом Югославії в результаті масових виступів супротивників режиму Слободана Милошевича з фактичним відстороненням останнього від цієї посади без проведення другого туру голосування. Чи припустиме таке вирішення проблеми влади в умовах демократії?

5. Кримські татари, вважаючи Автономну Республіку Крим своєю національною територією, прагнуть знищувати встановлювані православним населенням хрести як елемент ворожої ісламу релігійної символіки. Яким може бути справедливе рішення проблеми?

6. У 1948 році ООН проголосила створення на території колишньої британської колонії Палестини двох незалежних держав – Арабського і Єврейського. Історично склалося так, що фактично була створено тільки держава Ізраїль, а палестинським арабам довелося більш як півстоліття бороти за реалізацію рішення ООН. Сьогодні ворожі відносини між сусідніми народами лишаються вкрай загост-

реними. Чи існують, на вашу думку шляхи остаточного їхнього примирення?

7. Сьогодні розкол православ'я в Україні на УПЦ Московського патріархату (приблизно 9 тисяч приходів), УПЦ Київського патріархату (3 тисячі приходів) і Українську автокефальну церкву (1 тисяча приходів) серйозно знижує можливості плідного впливу релігії на духовне життя суспільства і морально-етичне виховання молоді. Якими ви бачите можливі шляхи подолання ситуації, що склалася?

8. Як ви вважаєте, чи можливо і чи доцільно приймати людину на відповідальну роботу тільки на підставі представлених нею документів, навіть досить вагомих і переконливих, без попередньої тривалої бесіди з нею і з'ясування її інтересів, мотивів, прагнень і переконань?

9. Однією з основним статей експорту розвинених країн є продаж озброєння. Проголошуючи свою прихильність цінностям демократії й мирного розв'язання усіх спірних питань, вони водночас створюють передумови збройного їх вирішення, передумови кривавих конфліктів. Чи не суперечать при цьому економічні інтереси морально-етичним і які, на ваш погляд, існують доцільні шляхи ефективного вирішення цих суперечностей?

10. Після розпаду Радянського Союзу Україна мала третій в світі за своєю потужністю потенціал ядерної зброї, але вона стала першою в історії країною, що добровільно відмовилася від нього. Висловіть ваше ставлення до цього рішення і обґрунтуйте його з політичних, морально-етичних, екологічних, економічних та інших позицій.

10. Під прямим інтенсивним тиском західних країн Чорнобильська АЕС була остаточно зупинена 15 грудня 2000 року, і Україна в умовах енергетичної кризи добровільно втратила щонайменше один мільйон кіловат встановленої потужності. В той же час в Росії успішно працюють Ленінградська, Смоленська і Курська АЕС з та-

кими ж реакторами РБМК-1000, а в Литві – Ігналінська АЕС з реакторами РБМК-1500, потужність яких у півтора рази вища за чорнобильські. Чи правильним, на ваш погляд, було рішення про закриття ЧАЕС?

11. Під тиском США Україна відмовилася від економічно вигідного Бушерського контракту, за яким вона мала виготовити турбіни для споруджуваної Росією в Ірані АЕС. Чи правильною була згода з аргументами США стосовно підтримки режиму нерозповсюдження ядерної зброї, коли АЕС і без цього продовжує будуватися, вигідний контракт перейшов до Росії, а турбіни не мають ніякого відношення до ядерних технологій. До того ж, і США так і не надали нам обіцяної у порядку компенсації допомоги.

12. Після завершення конфлікту у Косово, де війська НАТО застосовували боєприпаси зі збідненим ураном, поширилися випадки захворювань колишніх миротворців на лейкемію. Як ви вважаєте, чи можуть вони бути пов'язаними із застосуванням урану? Взагалі, чи є припустимим з морально-етичних позицій використання такої зброї?

13. Серед актуальних міжнародних проблем сьогодення однією з найскладніших є тероризм. Як ви вважаєте, чи припустимі окремі акти тероризму із захопленням заручників під приводом національно-визвольної боротьби, захисту своїх переконань чи прагнення визволити з тюрми своїх соратників чи однодумців?

14. Туреччина винесла смертний вирок курдському лідеру Оджалану, звинувативши його у тому, що керовані ним повстанці вбили багато турецьких громадян. На суді Оджалан не тільки визнав свою провину, а й призвав курдський народ припинити збройну боротьбу за своє визволення. Європейський союз звернувся до уряду Туреччини з проханням не виконувати вирок. Як ви вважаєте, чи дає це турецькому керівництву вагомі підстави для збереження життя Оджалану?

15. Сьогодні значна частка студентів і випускників вищих навчальних закладів, особливо тих, що навчаються за перспективни-

ми спеціальностями у сфері інформаційних технологій, менеджменту, маркетингу тощо, прагнуть працювати у США, Канаді, Німеччині, Франції, інших економічно розвинених країнах. Природно, там вони матимуть гідне винагородження за свою працю, гарні можливості для кар'єрного зростання та матеріального добробуту. Україна ж, яка їх виростила й дала змогу одержати освіту і кваліфікацію, втрачає свій інтелектуальний потенціал, а відтак погіршує умови для успішного подолання глибокої соціально-економічної кризи. Визначте, будь ласка, ваше відношення до цієї проблеми та обґрунтуйте вашу позицію.

Чи бачите ви реальні шляхи її розв'язання?

16. Ви – глава досить успішної фірми. Її виробничо-комерційній діяльності дещо не до вподоби дії фірми-конкурента, яка, буквально копіюючи ваші заходи з поліпшення якості продукції та послуг, з розширення їх спектру, з пошуку нових ніш і сегментів ринку, зменшує ваші потенційні прибутки, відбирає від вас клієнтів. При цьому вона формально діє в рамках чинного законодавства й морально-етичних норм. Промоделюйте, будь ласка, ваші погляди стосовно можливості ефективного вирішення ситуації та вашу бесіду з керівником фірми-конкурента. Визначте ваші пропозиції, спрогнозуйте його ймовірні заперечення та ваші контраргументи. Спробуйте відшукати взаємоприйнятне рішення.

17. Офіційний візит Папи римського Івана Павла II в Україну викликав неоднозначну, часто навіть протилежну реакцію як релігійних кіл, так і відомих політичних діячів. Сформулюйте вашу позицію як стосовно самого візиту, так і стосовно реакції на нього прихильників і супротивників цієї події, обґрунтуйте вашу позицію.

18. Терористичні акти 11 вересня 2001 року зі знищенням Всесвітнього торговельного центру стали основним приводом для вторгнення військ США до Афганістану начебто для знищення терористичної організації “Аль-Каїда” на чолі з Усамою Бен Ладеном. З'ясуйте ваше ставлення до цієї ситуації та розкрийте морально-політичні та морально-психологічні аспекти ситуації.

СПИСОК ОРІЄНТОВНИХ ТЕМ РЕФЕРАТІВ

1. Ділова бесіда як важливий елемент системи сучасних управлінських технологій
2. Призначення ділової бесіди та її основні види з точки зору різних класифікаційних ознак
3. Загальна структура ділової бесіди, зміст і призначення основних її елементів
4. Учасники ділової бесіди і залежність її результативності від їх особистісних характеристик
5. Основні вимоги до учасників ділової бесіди з точки зору можливості досягнення взаємно прийняттого рішення
6. Значення і зміст діяльності з попередньої підготовки до проведення ділової бесіди
7. Проблемна ситуація і необхідність її розв'язання як причина проведення ділової бесіди і предмет її змісту
8. Призначення, зміст і засоби інформаційного забезпечення ділової бесіди
9. Поширені процедури досягнення домовленості про місце, час і зміст ділової бесіди
10. Психологічні особливості початку ділової бесіди і встановлення контакту зі співрозмовником
11. Варіанти психологічних позицій учасників ділового спілкування та їх вплив на характер проведення ділової бесіди
12. Організація й особливості проведення ділової бесіди у психологічній позиції “зверху”
13. Організація й особливості проведення ділової бесіди у психологічній позиції “знизу”
14. Організація й особливості проведення ділової бесіди у психологічній позиції “на рівних”

15. Психологічні особливості та прийоми “приєднання” до співбесідника й можливість їх використання для підвищення результативності ділової бесіди

16. Вербальні й невербальні засоби постановки проблеми та її обговорення в ході ділової бесіди

17. Техніка і засоби аргументації своєї позиції в ході ділової бесіди

18. Техніка нейтралізації негативної реакції співрозмовника в ході ділової бесіди

19. Психологічні й технологічні аспекти аналізу можливих альтернатив і пошуку оптимального або компромісного рішення

20. Психологічні й технологічні аспекти досягнення компромісу та прийняття взаємно прийняттого рішення

21. Психологічна роль і технології фіксації досягнутих за результатами бесіди домовленостей

22. Психологічні особливості завершення ділової бесіди і виходу з контакту зі співрозмовником

23. Значення етапу аналізу підсумків ділової бесіди для формування стратегії реалізації досягнутих домовленостей

24. Раціональні технології реалізації домовленостей, досягнутих в результаті ділової бесіди

25. Морально-етичні та психологічні аспекти взаємодії партнерів у процесі ділової бесіди.

26. Проблеми взаєморозуміння у діловому спілкуванні й основні шляхи його досягнення.

27. Шляхи і засоби поліпшення ефективності ділової бесіди.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ, ЩО РЕКОМЕНДУЄТЬСЯ ДО ВИКОРИСТАННЯ ПРИ ПІДГОТОВЦІ РЕФЕРАТИВ

1. Аверченко Л.К., Залесов Г.М., Мокшанцев Р.И., Николаенко В.М. Психология управления. – Новосибирск-Москва, 1997.
2. Агеев В.С. Межгрупповое взаимодействие. – М., 1990.
3. Андреева Г.М. Социальная психология. – М., 1980.
4. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления. – Харьков, 1998.
5. Бандурка А.М., Друзь В.А. Конфликтология. – Харьков, 1997.
6. Берн Э. Лидер и группа. О структуре и динамике организаций и групп. – Екатеринбург: Литур, 2000. – 320 с.
7. Бодалев А.А. Личность и общение. – Л., 1987.
8. Бороздина Г.В. Психология делового общения: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2000.
9. Бушуев С.Д., Морозов В.В. Динамическое лидерство в управлении проектами. – К., 1999.
10. Вудкок М., Френсис Дж. Раскрепощенный менеджер. – М., 1991.
11. Гаевская О.Б. Современная цивилизация и социальное управление (Организационный аспект). – К.: МАУП, 1997. – 120 с.
12. Гельвецій К.А. Про людину, її розумові здібності та її виховання/ Пер. з фр. – К.: Основи, 1994. – 416 с.
13. Дебольский Н. Психология делового общения. – М., 1992.
14. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психологи. – СПб.: Питер, 2001.
15. Дорошенко В.Ю., Зотова Л.И., Лавриненко В.Н. и др. Психология и этика делового общения. – М., 1997.
16. Жуков В. Коммуникативная компетентность. – М., 1991.

17. Иосефович Н. Ты – босс! Как стать толковым руководителем/ Пер. с англ. – М.: Вече, Персей, АСТ, 1995. – 384 с.
18. Карнеги Д. Как выработать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично. – Минск, 1990.
19. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Поведение в организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 220 с.
20. Карцев С.Э. Менеджмент. Социально-бихевиористский подход. – К., 1995.
21. Коломінський Н.Л., Бондарчук О.І. Стиль поведінки керівника в конфліктній ситуації: діагностування та шляхи оптимізації // Освіта і управління. – 1998. – Т. 2. – № 1. – С.91–95.
22. Кондрашова С.С. информационные технологии в управлении: Учебное пособие. – К.: МАУП, 1998. – 133 с.
23. Корніяка О.М. Мистецтво гнучкості: Чи вміємо ми себе поводити? – К.: Либідь, 1995. – 96 с.
24. Краткий психологический словарь / Сост. Л.А. Карпенко. – М.: Политиздат, 1985. – 431 с.
25. Кричевский Г.Л., Дубровская Е.М. Психология малой группы. – М., 1991.
26. Кричевский Г.Л. Если вы руководитель. – М., 1996.
27. Кудин В.О. Освіта в інформаційному суспільстві. – К.: Телепрескорпорація “Республіка”, 1998. – 151 с.
28. Курочкин А.С. Управление предприятием (процесний аспект): Учебное пособие. – К.: МАУП, 1998. – 144 с.
29. Лебедев В.И. Психология и управление. – М., 1990.
30. Лисицкая Т.А. Организация и управление коллективом. – Саратов, 1988.
31. Лупьян Я.А. Барьеры общения, конфликты, стресс.– Минск, 1989.
32. Митич П. Как проводить деловые беседы. – М., 1987.
33. Моул Дж. Обратите внимание на ваши манеры: Европейская культура бизнеса. – Харьков, 1997.

34. Ньюстром Дж.В., Дэвис К. Организационное поведение / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского – СПб: Питер, 2000.
35. Паркинсон С., Рустомджи М. Искусство управления. – М.: Агентство «ФАИР», 1998. – 272 с.
36. По ту сторону стереотипов поведения: психология общения / Авт.-сост. А.В. Тимченко, В.Б. Шапарь – Харьков: ПрапорЮ, 1997. – 654 с.
37. Романовський О.Г., Бабаєв В.М., Пономарьов О.С. Проблеми виховання особистості лідера. – Харків: Майдан, 2000. – 193 с.
38. Романовський О.Г., Пономарьов О.С. Стиль керівництва і психологічні риси особистості керівника: Методичний посібник. – Харків: ХДПУ, 2000. – 28 с.
39. Романовский А.Г. Общая характеристика личности руководителя. – Харьков: НТУ «ХПИ», 2000. – 34 с.
40. Романовський О.Г., Пономарьов О.С., Баженова К.В., Ігнатюк О.А. Типологія лідерства: Методичний посібник. – Харків: ХДПУ, 2000. – 28 с.
41. Романовский А.Г. Общее представление об управлении социальными системами. – Харьков: НТУ «ХПИ», 2000. – 56 с.
42. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления: Учебное пособие. – Ростов н/Д, 1997.
43. Свенцицкий А.Л. Социальная психология управления. – Л., 1986.
44. Снелл Ф. Искусство делового общения. – М., 1990.
45. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. – М., 1998.
46. Тутушкина М.К. Практическая психология для менеджеров. – М., 1996.
47. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения. – М., 1990.
48. Франкл В. Человек в поисках смысла. – М., 1990.
49. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты. – СПб: Питер, 2001.

50. Чернышев В.Н., Двинин А.П. Человек и персонал в управлении. – СПб: Энергоатомиздат, Санкт-Петербургское отд-ние, 1997.
51. Шейнов В.П. Психология и этика делового контакта. – Минск, 1996.
52. Шемшурина А.И. Основы этической культуры. Книга для учителя. – М.: Владос, 1999. – 112 с.
53. Эрнст О. Слово предоставляется Вам. Практические советы по проведению деловых бесед и переговоров. – М., 1988.
54. Юри У. Преодолевая “нет” или переговоры с трудными людьми. – М., 1993.
55. Юсупов И.М. Психология взаимопонимания. – Казань, 1991.
56. Юшин В.П. Руководство по интенсивному развитию организаторских способностей руководителей. –Луцк: Зоря, 1998.
57. Ягер Д. Деловой этикет. – М., 1994.

Багато конкретного, цікавого і досить корисного матеріалу для підготовки реферату можна знайти у науковій, суспільно-політичній та організаційно-економічній періодиці. Він часто може слугувати переконливою ілюстрацією теоретичних положень з обраної теми, надавати необхідні приклади. Однак слід ставитися досить критично до неї, пам'ятаючи, що статі в журналах і газетах часто відображають суб'єктивні позиції навіть не їхніх авторів, а власників засобів масової інформації або тих політичних сил, що стоять за ними.

Крім того, актуальність журнальних і особливо газетних статей є здебільшого досить обмеженою певними часовими рамками. Отже, користуючись цими матеріалами, треба уважно зважувати їх цінність і відповідність темі реферату та вашим власним поглядам на ту проблему, якій ця тема присвячена.

З усієї множини періодичних видань можна, зокрема, рекомендувати використання матеріалів у таких з них:

1. Персонал (Издается Межрегиональной академией управления персоналом, г. Киев)

2. Менеджмент в России и за рубежом (г. Москва)
3. Психологія і педагогіка (г. Киев)
4. Проблемы теории и практики управления (г. Москва)
5. Урядовий кур'єр (г. Киев)
6. Бизнес: Финансы. Промышленность. Торговля. Газета украинской буржуазии (г. Киев)
7. Теория и практика управления социальными системами: философия, психология, педагогика, социология (г. Харьков)
8. Социология: теория, методы, маркетинг (г. Киев)
9. Практична психологія та соціальна робота (м. Київ)
10. БизнесИнформ (г. Харьков)
11. Искусство управления (г. Москва)
12. Социально-гуманитарные знания (г. Москва)
13. Зеркало недели (видається українською й російською мовами, м. Київ)
14. День (видається українською й російською мовами, м. Київ)

Крім того, темпи видання літератури з менеджменту, загальної та соціальної психології, філософії, соціології, психології та етики управління, інших наукових і практичних напрямів, близьких до тематики навчального посібника, сьогодні є настільки стрімкими, що слід рекомендувати слухачам самостійно продивлятися нові надходження книжкового ринку, вибирати та використовувати їх для роботи над рефератами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверченко Л.К., Залесов Г.М., Мокшанцев Р.И., Николаенко В.М. Психология управления. – Новосибирск-Москва, 1997.
2. Адлер Х. НПЛ: современные психотехнологии. – СПб: Питер, 2000.
3. Атватер И. Я вас слушаю. Советы руководителю как правильно слушать собеседника / Сокр. пер. с англ. – М., 1980.
4. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления. – Харьков, 1998.
5. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Основы психологии управления: Учебник. – Харьков: Ун-т внутр. дел, 1999.
6. Бодалев А.А. Восприятие и понимание человека человеком. – М.: МГУ, 1982.
7. Бодалев А.А. Личность и общение. – Л., 1987.
8. Бороздина Г.В. Психология делового общения. – М.: ИНФРА-М, 2000.
9. Вудкок М., Френсис Дж. Раскрепощенный менеджер. – М., 1991.
10. Головаха Е.И., Панина Н.В. Психология человеческого взаимопонимания. – К.: Политиздат Украины, 1989.
11. Дебольский Н. Психология делового общения. – М., 1992.
12. Дорошенко В.Ю., Зотова Л.И., Лавриненко В.Н. и др. Психология и этика делового общения. – М., 1997.
13. Душенко К.В. Большая книга афоризмов. – М.: ЭКСМО-Пресс, 2000.
14. Жуков В. Коммуникативная компетентность. – М., 1991.
15. Иосефович Н. Ты – босс! Как стать толковым руководителем/ Пер. с англ. – М.: Вече, Персей, АСТ, 1995. – 384 с.
16. Казарцева О.М. Культура речевого общения: теория и практика обучения: Учеб. Пособие. – М.: Флинта, Наука, 1998.
17. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 220 с.

18. Карцев С.Э. Менеджмент. Социально-бихевиористский подход. – К., 1995.
19. Коваль А.П. Ділове спілкування: Навч. посібник. – К.: Либідь, 1992
20. Кричевский Р.Л. Если вы руководитель. – М., 1996.
21. Кессон Г. Как завоевать престиж. – М.: ФАИР, 1998. – 176 с.
22. Лебедев В.И. Психология и управление. – М., 1990.
23. Лисицкая Т.А. Организация и управление коллективом. – Саратов, 1988.
24. Лупьян Я.А. Барьеры общения, конфликты, стресс.– Минск, 1989.
25. Михеев В.И. Социально-психологические аспекты управления. Стиль и методы работы руководителя. – М.: Молодая гвардия, 1975.
26. Мищич П. Как проводить деловые беседы. – М., 1987.
27. Моул Дж. Обратите внимание на ваши манеры: Европейская культура бизнеса. – Харьков, 1997.
28. Обозов Н.Н. Психология межличностных отношений. – К.: Изд-во “Либідь” при Киевск. ун-те, 1990.
29. Обозов Н.Н., Щекин Г.В. Психология работы с людьми: Учебное пособие. – 5-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 1999. – 152 с.
30. Потеряхин А.Л. Психология управления. Основы межличностного общения. – К.: ВИРА-Р, 1999. – 384 с.
31. Романовський О.Г., Бабаєв В.М., Пономарьов О.С. Проблеми виховання особистості лідера. – Харків: Майдан, 2000. – 193 с.
32. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления: Учебное пособие. – Ростов н/Д, 1997.
33. Снелл Ф. Искусство делового общения. – М., 1990.
34. Спивак В.А. Корпоративная культура. – Спб: Питер, 2001. – 352 с. (Серия “Теория и практика менеджмента”).
35. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. – М., 1998.
36. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения. – М., 1990.

37. Шейнов В.П. Психология и этика делового контакта. – Минск, 1996.
38. Эрнст О. Слово предоставлено вам: Практические рекомендации по ведению деловых бесед и переговоров/ Сокр. пер. с нем. – М.: Экономика, 1988.
39. Юри У. Преодолевая “нет” или переговоры с трудными людьми. – М., 1993.
40. Ягер Д. Деловой этикет. – М., 1994.
41. Bloom H., Calori R., Woot Ph. L’Art du Management Europeen. – P., 1994.
42. Ivancevich J., Mottenson I.M. Organisational behavior and management. – Business Publications, Plano, Texas, 1987.
43. Tannen D. Talking from 9 to 5. New York, William Morrow & Co, 1994.
44. Ury W. Getting Past No: Negotiating Your Way from Confrontation to Cooperation. Bantam Books, New York, 1993.
45. Троцко А.В., Трубавина И.Н. Теория и методика делового общения: Учебное пособие. – Харьков: ХГПУ, 1999. – 112 с.
46. Романовський О.Г., Пономарьов О.С., Лаврентьева А.О. Психологія управління: Навчальний посібник. – Харків: НТУ “ХПІ”, 2001. – 161 с.

Ми пропонуємо Вам за допомогою досить простих тестів перевірити окремі Ваші деякі комунікативні здібності і стиль Вашої роботи. Наведені нижче тести запозичені нами з роботи Удальцової М.В. та Аверченко Л.К. Социология и психология управления: Практикум. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – 180 с.

1. Тест “Ваш стиль спілкування”

Спробуйте за допомогою тесту визначити, чи Ви достатньо коректні у відносинах з людьми, чи вмієте Ви слухати співбесідника й культурно спілкуватися. З цією метою дайте відповіді на 10 запитань, які оцінюються таким чином:

“завжди” – 2 бали;

“у більшості випадків” – 4 бали;

“інколи” – 6 балів;

“рідко” – 8 балів;

“ніколи” – 10 балів.

Запитання:

1. Чи намагаєтесь Ви закінчити бесіду, якщо тема чи співбесідник не є цікавими для Вас?

2. Чи може невдало використаний вираз спровокувати Вас на різкість або грубість?

3. Чи можуть дратувати Вас манери співбесідників?

4. Чи уникаєте Ви вступати у бесіду з невідомою чи малознайомою Вам людиною, навіть коли вона прагне до цього?

5. Чи є у Вас звичка перебивати співбесідника?

6. Чи робите Ви вигляд, що уважно слухаєте, а самі думаєте зовсім про інше?

7. Чи змінюється Ваш тн, голос, вираз обличчя в залежності від того, хто є Вашим співбесідником?

8. Чи змінюєте Ви тему розмови, коли співбесідник торкнеться делікатної для Вас теми?

9. Чи виправляєте Ви співбесідника, якщо в його мовленні зустрічаються неправильно вимовлені слова, назви, терміни або ж вульгаризми?

10. Чи може у Вас бути іронія поблажливості у спілкуванні?

Точну відповідь Ви отримаєте тільки за умови максимальної щирості й об'єктивності. Якщо Ви набрали суму балів, вищу за 62, то Ви – співбесідник рівня “вище середнього”.

2. Тест “Ваш стиль роботи”

Перевірте за допомогою цього тесту Ваші самоорганізованість і вміння раціонально використовувати свій час. Самоцінка здійснюється у такий спосіб: 0 – “майже ніколи”, 1 – “інколи”, 2 – “часто”, 3 – “майже завжди”.

Дайте максимально відверті відповіді на такі запитання:

1. Чи резервуєте Ви на початку робочого дня час для підготовчої роботи і планування?

2. Чи передоручає Ви людям все, що можна їм передоручити?

3. Чи фіксуєте Ви письмово завдання і цілі із зазначенням термінів їх реалізації?

4. Чи прагнете Ви кожний офіційний документ обробляти один раз і остаточно?

5. Чи складаєте Ви кожний день список справ, які слід виконати, упорядкований за пріоритетами? Чи виконуете Ви найважли-

віші справи в першу чергу?

6. Чи прагнете Ви свій робочий день по можливості звільнити від сторонніх телефонних розмов, незапланованих відвідувачів та нарад?

7. Чи прагнете Ви розподілити своє щоденне навантаження у відповідності з графіком своєї працездатності?

8. Чи передбачаєте Ви в своєму плані “вікна”, які дозволяють реагувати на актуальні проблеми?

9. Чи прагнете Ви сконцентруватись на невеликій кількості “життєво важливих” проблем?

10. Чи вмієте Ви говорити “ні”, коли на Ваш час хотіли б претендувати інші люди?

Просумуйте отримані бали відповідно до Ваших відповідей. Ключем для оцінки вашого стилю є така шкала:

Від 0 до 15 балів: Ви не плануєте свій час і перебуваєте під владою зовнішніх обставин.

Від 16 до 20 балів: Ви прагнете оволодіти своїм часом, але Ви не завжди достатньо послідовні, щоб досягати успіху.

Від 21 до 25 балів: Вам притаманні досить високі навички самоменеджменту.

Від 26 до 30 балів: Ви можете слугувати взірцем для кожного й можете навчити інших раціонально витратити свій час.

3. Тест “Чи вмієте Ви вести бесіди?”

Цей тест безпосередньо стосується предмету даного навчального посібника й може слугувати своєрідним засобом перевірки практичного засвоєння Вами його матеріалу.

Як вже неодноразово відзначалося, якщо Ви володієте секретами умілого ведення бесіди, це істотно полегшує не тільки спілку-

вання з іншими людьми, а й сприяє швидшому й ефективнішому досягненню Ваших стратегічних цілей навіть в умовах гострої конкуренції.

Тож, щоб визначити, чи притаманні Вам такі здібності, чи Вам слід терміново прикласти необхідні зусилля, щоб оволодіти певним мінімумом дипломатичних навичок, і пропонується цей тест. На 16 його запитань необхідно відповідати “так” або “ні”.

1. Чи буває так, що Вас дивують реакції людей, з якими ви зустрічаєтесь вперше?

2. Чи є у Вас звичка договорювати фрази, розпочаті Вашим співбесідником, оскільки Вам здається, що Ви вгадали його міркування, а говорить він, на ваш погляд, занадто повільно?

3. Чи часто Ви скаржитесь на те, що Вам не надають всього необхідного для того, щоб можна було успішно завершити доручену Вам роботу?

4. Коли критикують думку, яку Ви поділяєте, чи Ви заперечуєте або хоча б виникає у Вас таке бажання?

5. Чи здатні Ви передбачати, чи ви будете займатися протягом найближчих шести місяців?

6. Якщо Ви попадаєте на нараду, де присутні незнайомі Вам люди, чи Ви намагаєтесь приховати Ваші власні міркування з обговорюваних питань?

7. Чи вважаєте Ви, що в будь-яких переговорах завжди хтось один стає переможцем, а хтось інший обов'язково програє?

8. Чи говорять про Вас, що Ви людина вперта і твердолоба?

9. Чи вважаєте Ви, що на переговорах чи в діловій бесіді завжди слід запитувати вдвічі більше того, що Ви б хотіли отримати в кінцевому підсумку?

10. Чи важко Вам приховувати свій поганий настрій, наприклад, у випадку, коли Ви граєте з приятелем в карти і програєте?

11. Чи вважаєте Ви необхідним висловити заперечення за всіма пунктами людині, яка під час наради висловила думку, яка є протилежною Вашій?

12. Чи виявляється для Вас неприємною частина зміна видів діяльності?

13. Чи вдалося Вам обійняти ту посаду і отримувати ту заробітну платню, які Ви намітили для себе кілька років тому?

14. Чи вважаєте Ви припустимим користуватися слабостями інших людей заради досягнення своїх цілей?

15. Чи впевнені Ви в тому, що можете легко відшукати аргументи, здатні переконати інших людей у Вашій правоті?

16. Чи готуетесь Ви ретельно до зустрічей і нарад, в яких Вам треба буде брати участь?

Запишіть собі по одному балу за кожну відповідь, якщо вона співпадає з наведеними нижче відповідями:

1. Ні	5. Так	9. Ні	13. Так
2. Ні	6. Ні	10. Так	14. Ні
3. Ні	7. Ні	11. Так	15. Ні
4. Ні	8. Так	12. Так	16. Ні

Підрахуйте набрану Вами суму балів.

Якщо вона лежить в межах **від 0 до 5**, то Ви не народжені для ділових бесід і переговорів. Вам краще за все підібрати собі таку роботу, яка цього й не вимагає.

Якщо Ваша сума становить **від 6 до 11**, то Ви добре вмієте вести ділові бесіди і переговори, однак існує небезпека, що Ви можете виявити владні риси свого характеру в самий невідповідний момент. Тому вам доцільно приділити належну увагу підвищенню своєї кваліфікації в цій сфері, а головне – навчитися жорстко тримати себе в руках й контролювати свої вчинки та емоції.

Якщо отримана сума балів становить **від 12 до 16**, то слід визнати, що Ви є справжнім майстром ділової бесіди і завжди дуже спритно ведете переговори. Але будьте обережні! Справа в тому, що у людей, які Вас оточують, може виникнути враження, що за Вашим умінням і спритністю приховується нечесність і непорядність, що взагалі від Вас краще триматися далі. А така репутація не може сприяти успішному досягненню цілей Вашої організації.

4. Тест на емоційність

Пропонуємо Вам досить цікавий тест. Справа в тому, що існує цілий ряд якостей (емоційність, відвертість тощо), які вважаються істотними чинниками успіху ділової бесіди.

Тож відверто відповідайте “так” чи “ні” на наведені запитання.

1. Чи важко Вам відмовити, якщо Вас про щось просять?
2. Чи часто у Вас бувають підйоми і спади настрою?
3. Чи відчуваєте Ви себе нещасним без достатніх на те підстав?
4. Чи відчуваєте Ви ніяковість, якщо Вам хочеться заговорити з симпатичною особою протилежної статі?
5. Чи буває, що Ви виходите з себе, нервуєтеся?
6. Чи хвилюєтесь Ви від того, що сказали чи зробили те, чого не слід було б робити?
7. Чи легко Вас скривдити?
8. Чи бувають у Вас думки, які б Ви хотіли приховати від інших?
9. Чи правда, що інколи Ви енергійні, все горить в руках, а інколи – мляві?
10. Чи часто Ви мрієте?
11. Чи вважаєте Ви себе людиною легко збудною?

12. Чи розпускаєте Ви інколи плітки?
13. Чи буває, що Вам не спиться з-за того, що в голову лізуть різні думки?
14. Чи трапляється у Вас сильне серцебиття?
15. Чи бувають у Вас приступи дрожу?
16. Чи відчуваєте Ви потребу в другові, який Вас зрозуміє, утішить?
17. Чи дратівливі Ви?
18. Чи хвилюєтесь Ви з приводу якихось неприємних подій, яких могло б і не бути?
19. Чи запізнювались Ви коли-небудь на побачення чи на роботу?
20. Чи бувають у Вас нічні кошмари?
21. Чи дошкуляють Вам які-небудь болі?
22. Чи можете Ви назвати себе нервовною людиною?
23. Чи є у Вас знайомі, які Вам явно не подобаються?
24. Чи легко Ви ображаєтесь, коли Вам вказують на помилки?
25. Чи не вважається Вам інколи, що Ви гірший за інших?
26. Чи буває, що Ви говорите про речі, в яких некомпетентні?
27. Чи дбаєте Ви про своє здоров'я?
28. Чи страждаєте Ви від безсоння?

Спочатку з'ясуємо, чи були Ви щирим у відповідях. Скільки разів ви сказали “ні”, відповідаючи на запитання 5, 8, 13, 20, 24, 27? Якщо більше, ніж 2, інші відповіді можете й не рахувати – Ви не були відвертим. У всякому разі, так вважають автори тесту.

Якщо все в порядку, рахуйте далі. Якщо на інші запитання Ви відповіли “так” менше 12 – Ви емоційно стійка людина.

5. Тест “Ваш рівень комунікабельності”

Як товарииськість, так і відлюдність кожної особи мають певні рівні, які корисно знати, щоб цілеспрямовано працювати на собою у напрямку розвитку комунікабельності, підвищення рівня товарииськості. Для того, щоб визначити рівень свої комунікабельності, або коефіцієнт товарииськості, треба відповісти на 16 запитань тесту В.Ф. Ряховського. Відповіді повинні бути однозначними: “так”, “ні”, “інколи”.

Запитання:

1. У Вас передбачається ординарна ділова зустріч. Чи вибиває Вас з колії її очікування?
2. Чи не відкладаєте Ви візит до лікаря до тих пір, поки стане вже не під силу?
3. Чи викликає у Вас збентеженість і незадоволення доручення виступити з доповіддю, повідомленням, інформацією та якій-небудь нараді чи іншому подібному заході?
4. Вам пропонується поїхати у відрядження до міста, в якому Ви ніколи не були. Чи прикладатиме Ви максимум зусиль для того, щоб уникнути цього відрядження?
5. Чи схильні Ви до того, щоб ділитися своїми переживаннями з будь-якою людиною?
6. Чи роздратовуєтесь Ви, якщо незнайома людина звертається до Вас на вулиці з проханням?
7. Чи вірите Ви, що існує проблема “батьків і дітей” і що людям різних поколінь важко розуміти один одного?
8. Чи правда, що Ви посоромитеся нагадати знайомому про те, що він забув повернути Вам 10 тисяч гривень, які він позичав у Вас?
9. В ресторані чи їдальні Вам подали явно неякісне блюдо. Чи промовчите Ви, лише сердито відсунувши тарілку?

10. Опинившись сам на сам з незнайомою людиною, Ви не вступите з нею в бесіду і будете тяготитися, якщо першою заговорить вона. Чи це справді так?

11. У Вас викликає жах довга черга, куди б вона не вела. Чи правда, що Ви скоріше віддасте перевагу відмові від свого наміру, ніж ставати в хвіст черги і нудитися очікуванням?

12. Чи боїтесь Ви брати участь в роботі якоїсь комісії з розгляду конфліктних ситуацій?

13. Чи правда, що у Вас є свої власні, суто індивідуальні критерії оцінки виробничої культури, творів мистецтва та літератури, і ніяких сторонніх міркувань відносно цього Ви не сприймаєте?

14. Почувши десь в кулуарах висловлення явно хибної точки зору з добре відомого Вам питання, чи вважатимете Ви за краще промовчати і не вступати до дискусії?

15. Чи викликає у Вас прикрість чіє-небудь прохання допомогти розібратися в тому чи іншому службовому питанні?

16. Чи правда, що Ви більш охоче викладаєте свою точку зору в письмовому вигляді, ніж в усній формі?

Проставте такі оцінки за відповіді:

“так” – 2 очки;

“інколи” – 1 очко;

“ні” – 0 очок

і скористуйтеся таким ключом до тесту.

1. Якщо Ваша сума складає 30-32 очки, Ви явно не комунікабельна людина, і це Ваша біда, оскільки від цього страждаєте Ви самі. Але й близьким Вам людям теж нелегко. На Вас важко покластися у справі, яка вимагає спільних зусиль. Вам слід прагнути стати більш товаришким.

2. Якщо Ваша сума складає 25-29 очок, Ви замкнена, відлюдна особистість, віддаєте перевагу самотності, у Вас, мабуть, мало друзів. Нова робота і необхідність нових контактів виводить Вас з

рівноваги. Ви знаєте цю особливість Вашого характеру і буваєте невдоволені собою. Ви владні зламати ці особливості характеру. Адже при якомусь сильному захопленні у Вас “раптом” з’являється повна комунікабельність. Варто тільки стрепенутися.

3. Якщо Ваша сума складає 19-24 очки, Ви в незнайомій обстановці певною мірою почуваете себе цілком впевнено. Нові проблеми Вас не лякають. І все ж з новими людьми Ви сходитеся обачливо, а участь у спорах і диспутах берете неохоче. Ваші висловлювання містять багато сарказму без всяких для цього підстав. Ці недоліки цілком піддаються виправленню.

4. Якщо Ваша сума складає 14-18 очок, у Вас нормальна комунікабельність. Ви допитлива людина, охоче слухаєте інтересного співбесідника. Ви досить терплячі у спілкуванні з іншими людьми, відстоюєте свою точку зору без запальності. Без неприємних переживань Ви йдете на зустріч з іншими людьми. В той же час Вам не подобаються шумливі компанії: екстравагантні витівки, багатослів’я тощо викликають у Вас роздратування.

5. Якщо Ваша сума складає 9-13 очок, Ви дуже товариська людина (іноді навіть занадто). Ви допитлива, говірлива людина, Вам подобається висловлюватися з різних питань, що, буває, викликає роздратування у Вашого оточення. Охоче знайомитеся з новими людьми. Вам подобається бути в центрі уваги, Ви нікому не відмовляєте у проханнях, хоча не завжди можете їх виконати. Буває, що Ви можете скипіти, але швидко відходите. Чого Вам бракує – так це ретельності, терпіння й відваги при зіткненні з серйозними проблемами. При бажанні Ви можете себе примусити не відступати.

6. Якщо Ваша сума складає 4-8 очок, Ви, скоріш за все, занадто товариська людина, Ваша товарискість вирує, Ви завжди в курсі всіх справ. Вам подобається брати участь у всіх заходах, дискусіях, хоча серйозні теми здатні викликати у Вас мігрень, навіть нудьгу. Ви охоче берете слово з будь-якого питання, навіть якщо

маєте досить поверхове уявлення про нього. Завжди Ви почуваете себе “у своїй тарілці”. Беретесь за будь-яку справу, хоча не завжди можете довести її до кінця. З цієї причини керівники і колеги відносяться до Вас з певним побоюванням.

7. Якщо Ваша сума не перевищує 3 очок, Ваша комунікабельність носить хворобливий характер. Ви говірлива, багатослівна людина, втручаєтесь у справи інших людей, які не мають до Вас жодного відношення. Прагнете висловлюватися стосовно проблем, в яких Ви не компетентні. Свідомо чи несвідомо Ви буваєте причиною різного роду конфліктів у Вашому оточенні. Ви людина запальна, образлива, часто буваєте необ’єктивним. Серйозна робота не для Вас. Людям важко з вами. Вам слід серйозно попрацювати над собою і своїм характером. Виховуйте в собі терплячість і стриманість, поважне ставлення до людей і подумайте про своє здоров’я – такий стиль життя не проходить безслідно.

ЗМІСТ

Вступ.....	3
1. Призначення ділової бесіди та її основні види.....	10
2. Загальна характеристика ділової бесіди і принципи її проведення.....	19
3. Структура ділової бесіди.....	24
4. Учасники ділової бесіди.....	31
5. Підготовка ділової бесіди.....	40
6. Домовленість про проведення ділової бесіди.....	47
7. Початок бесіди, встановлення контакту.....	51
8. Постановка проблеми та її обговорення.....	61
9. Техніка аргументації.....	68
10. Труднощі спілкування.....	79
11. Техніка нейтралізації негативної реакції партнера.....	83
12. Аналіз альтернатив і пошук оптимального чи компромісного варіанта рішення.....	95
13. Досягнення домовленості й ухвалення рішення.....	104
14. Фіксація домовленостей.....	108
15. Завершення бесіди і вихід з контакту.....	110
16. Аналіз підсумків ділової бесіди.....	115
17. Реалізація домовленостей.....	118
18. Бесіда з кандидатом на посаду.....	121
Післямова.....	129
Завдання і питання для самоконтролю.....	131
Дискусійні питання.....	133
Список орієнтовних тем рефератів.....	137
Список літератури, рекомендованої до використання при підготовці рефератів.....	139
Список використаних джерел.....	144
Додаток.....	147

Навчальне видання

**ПОНОМАРЬОВ Олександр Семенович,
РОМАНОВСЬКИЙ Олександр Георгійович**

**ДІЛОВА БЕСІДА В СИСТЕМІ
УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчальний посібник

В авторській редакції

План 2002 р., п.14.

Підп. до друку 22.01.02. Формат 60 × 84 1/16. Папір Prima Copy

Друк – ризографія. Умовн. друк. арк. 6,0. Обл.-вид. арк. 6,6.

Тираж 300 прим. Зам. № . Ціна договірна.

Видавничий центр НТУ “ХПІ”. Свідоцтво ДК № 116 від 10.07.2000 р.

Друкарня НТУ “ХПІ”, 61002, Харків, вул. Фрунзе, 21