

Лекция 1.3.

Социальные технологии делового общения.



Учебные вопросы.

1. Понятие и виды деловой беседы.
2. Основные этапы деловой беседы.
3. Классификация деловых совещаний.
4. Организация проведения совещаний.

Общие положения



Дейл Карнеги еще в 30-е годы заметил, что успехи того или иного человека в его финансовых делах даже в технической сфере или инженерном деле процентов на пятнадцать зависят от его профессиональных знаний и процентов на восемьдесят пять - от его умения общаться с людьми.

Деловое общение — это процесс взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом, предполагающим достижение определенного результата, решение конкретной проблемы или реализацию определенной цели.

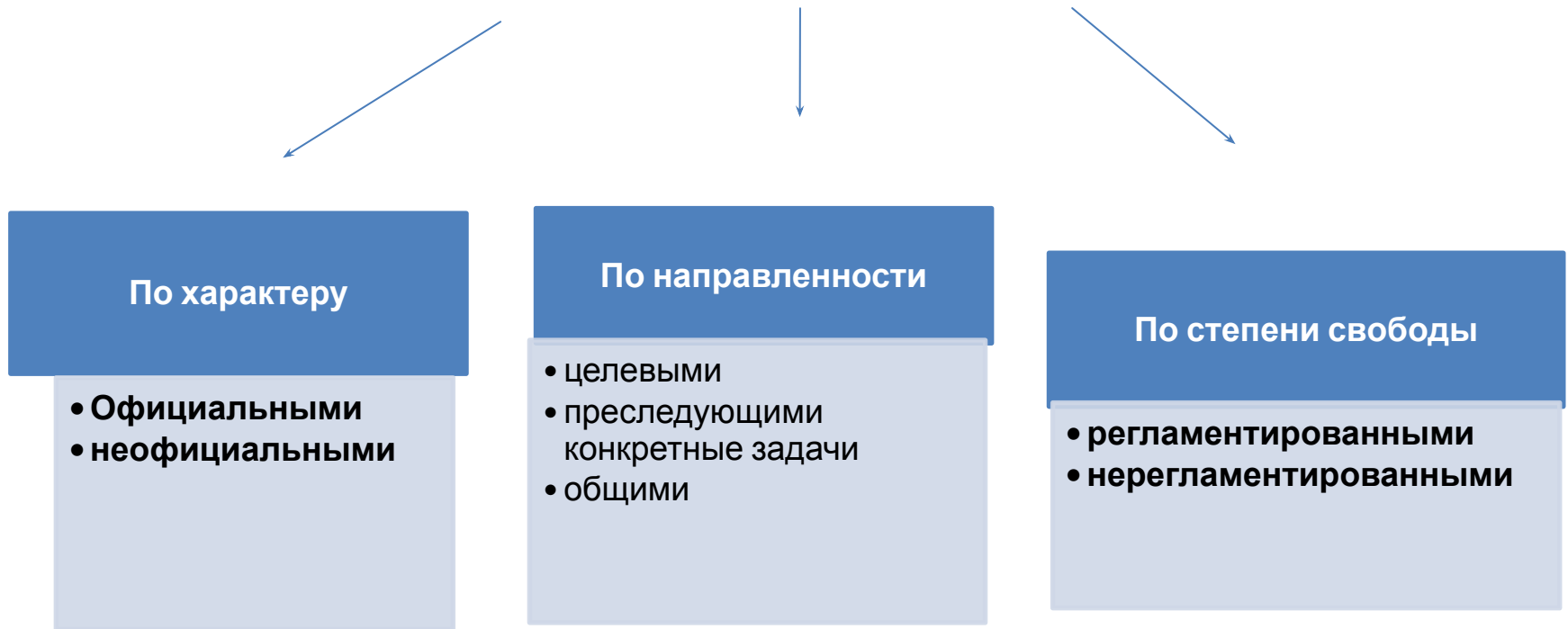
Вопрос 1. Понятие деловой беседы



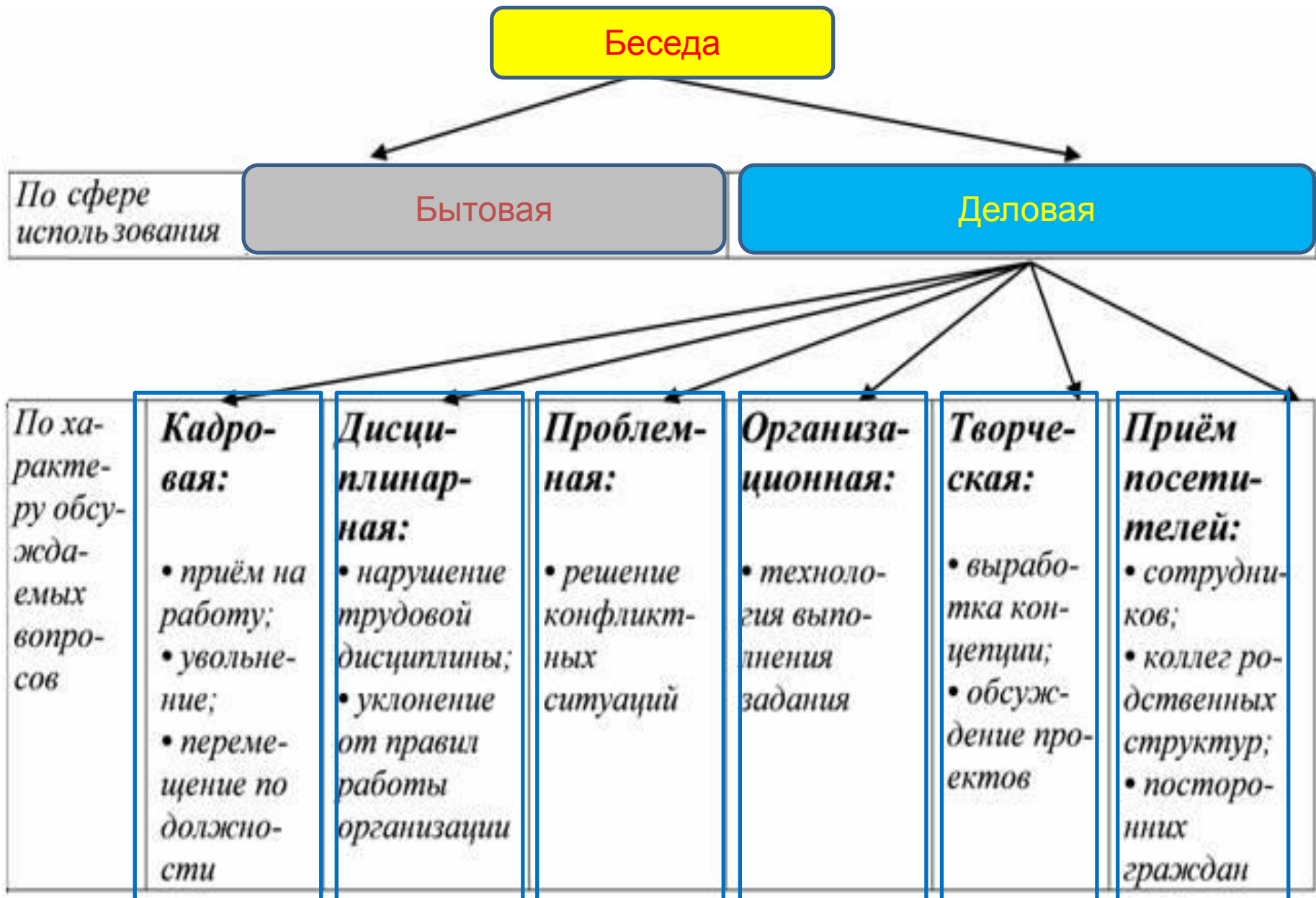
Определение

Деловая беседа - специфическая форма контактов между людьми, имеющими полномочия от своих организаций, в ходе которой происходит обмен мнениями и целенаправленное обсуждение конкретной проблемы с целью поиска взаимовыгодного варианта решения.

Деловые беседы делятся



Виды деловых бесед



Основная цель деловой беседы:

убедить партнера принять ваши конкретные предложения.

Задачи деловой беседы:

- получение служебной информации,
- взаимное общение работников одной сферы,
- совместный поиск, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей и замыслов,
- контроль и координация начатых мероприятий, стимулирование трудовой активности.

Функции деловой беседы:

- ✓ начало перспективных мероприятий и процессов;
- ✓ контроль и координирование уже начатых мероприятий и процессов;
- ✓ обмен информацией;
- ✓ взаимное официальное общение работников из одной сферы деятельности;
- ✓ поддержание деловых контактов;
- ✓ поиск, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей и планов;
- ✓ стимулирование движения творческой мысли в новых направлениях.

2 вопрос.

Основные этапы деловой беседы:

1. Подготовительные мероприятия
2. Начало самой беседы
3. Информирование всех присутствующих
4. Завершение деловой беседы

1 этап. Подготовительные мероприятия

- Выбор места для проведения беседы:

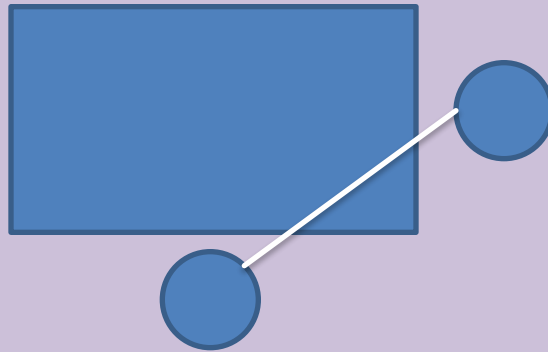
Оно должно быть спокойным, уединенным, но не интимным;

- Договориться об удобном для всех времени встречи;
- Составить план деловой беседы;
- Собрать всю необходимую информацию о второй стороне.

Подготовка беседы

Если беседа очень важна для дела, то при подготовке к ней следует задуматься об ответах на следующие вопросы:

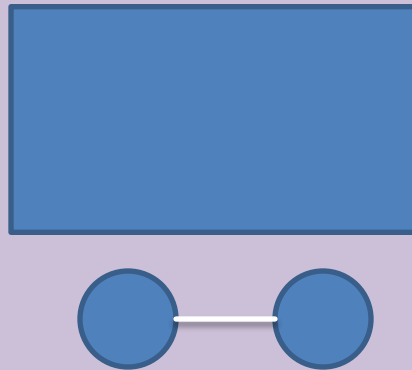
- какова ее **цель и задачи**? Что предпринять, чтобы достичь цели?
- есть ли конфликт или **потенциал конфликта**?
- какие **особенности собеседника** стоит учесть при аргументации своей позиции?
- с какими **трудностями** (контраргументами, возражения, противоположными интересами) можно столкнуться в процессе беседы?
- какие **преимущества** (или негативные моменты) это принесет?



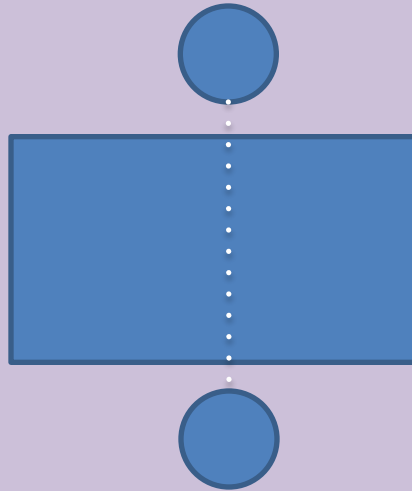
1. **Угловая позиция** подходит больше всего для дружеской непринужденной беседы, хотя возможна и для делового разговора, например: врач – пациент, руководитель – подчиненный.

Позиция способствует постоянному контакту глаз и создает условия для жестикуляции, не мешающей партнеру, позволяет наблюдать друг за другом.

Угол стола служит частичным барьером: при возникновении конфронтации можно отодвинуться дальше, в ситуации взаимопонимания – сблизиться; территориальное разделение стола отсутствует.



2. Когда задача или проблема решаются совместно, людям нужно сидеть **рядом**, чтобы лучше понять действия и намерения друг друга, видеть анализируемые материалы, обсудить и выработать общие решения. Такая позиция подходит для непосредственного делового взаимодействия.

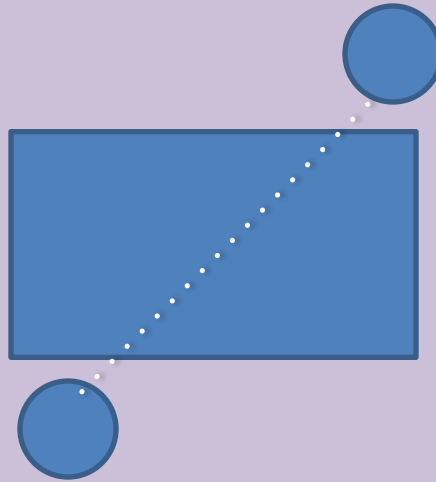


3. Положение деловых партнеров **друг против друга** создает атмосферу соперничества, конкуренции, при которой каждый из участников жестко ведет свою линию, отстаивает свою позицию, пытается обыграть делового партнера.

Стол между ними становится своеобразным барьером. Достичь согласия при такой позиции за столом чрезвычайно трудно, даже компромисс затруднителен, а вот конфликт вполне возможен.

С другой стороны, такая позиция может свидетельствовать о субординации. Разговор тогда должен быть коротким и конкретным.

Именно так садятся за стол переговоров: тогда это означает равноправную позицию и может способствовать конструктивному общению.



4. В определенных ситуациях делового общения целесообразно занимать независимую позицию, то есть **по диагонали через весь стол**. Эта позиция характерна для людей, не желающих взаимодействовать. Она свидетельствует об отсутствии заинтересованности или о желании остаться незамеченным, например, на деловом совещании, семинаре и пр.

Форма стола тоже имеет значение:

- *квадратный стол* способствует отношениям конкуренции и соперничества между людьми, равными по положению;
- за *прямоугольным столом* на встрече партнеров одинакового социального статуса главенствующим считается место, на котором сидит человек, обращенный лицом к двери;
- *круглый стол* создает атмосферу неофициальности и непринужденности.

2 этап. НАЧАЛО БЕСЕДЫ.

На начало беседы отводится обычно до 10-15% времени.

Прием снятия напряженности - комплименты собеседнику.

Каждый человек должен не только уметь говорить комплименты, но и научиться их правильно принимать.

Большинство автоматически отвергают комплименты, что делать не следует ни при каких обстоятельствах.

Во-первых, вы обижаете того, кто вам сказал приятные слова, во-вторых, вы должны быть благодарны этому человеку: вы принимаете положительную оценку и начинаете верить ей.

Лесть и Комплимент (+,-)

КОМПЛИМЕНТ слабое преувеличение
положительных качеств

ЛЕСТЬ чрезмерное преувеличение или
приписывание несуществующих достоинств

Ситуация	Комплимент
Когда партнер сумел во время переговоров добиться большего, чем было намечено	Как вам удастся так расположить к себе людей?
Когда партнер отметил что-то характерное и важное для фирмы	Я раньше не знал, что вы так тонко и хорошо разбираетесь в людях, вы потрясающий аналитик!
В ответ на добрую улыбку, явно адресованную вам	Знаете ли вы, что ваша улыбка просто обезоруживает!
После длительных переговоров, завершившихся для вас удачно	Всегда приятно иметь дело с таким партнером!
Партнеру, который неожиданно для вас открыл вам на что-то глаза	Общаясь с вами, можно многому научиться!

Начало беседы:

Задачи:

- установить контакт с собеседником;
- создать благоприятную атмосферу для беседы;
- привлечь внимание к теме разговора;
- пробудить интерес собеседника.



Эффективные приемы, располагающие к себе собеседника

- ненавязчиво дать понять собеседнику, что признаете его значимость и признаете ее искренне;
- важно проявлять исключительное внимание к партнеру;
- задавайте вопросы, на которые вашему партнеру приятно будет отвечать;
- как можно чаще обращайтесь к человеку по имени;
- улыбайтесь, когда произносите первые слова

Основные приемы начала деловой беседы

метод снятия напряжения

- цель — установить тесный контакт; включаются несколько приятных фраз личного характера, легкая шутка

метод зацепки

- необычный вопрос, сравнения, личные впечатления, анекдотичный случай, краткое изложение проблемы

метод стимулирования воображения

- постановка ряда вопросов, которые должны быть рассмотрены в беседе, цель — пробудить интерес к беседе

метод прямого подхода

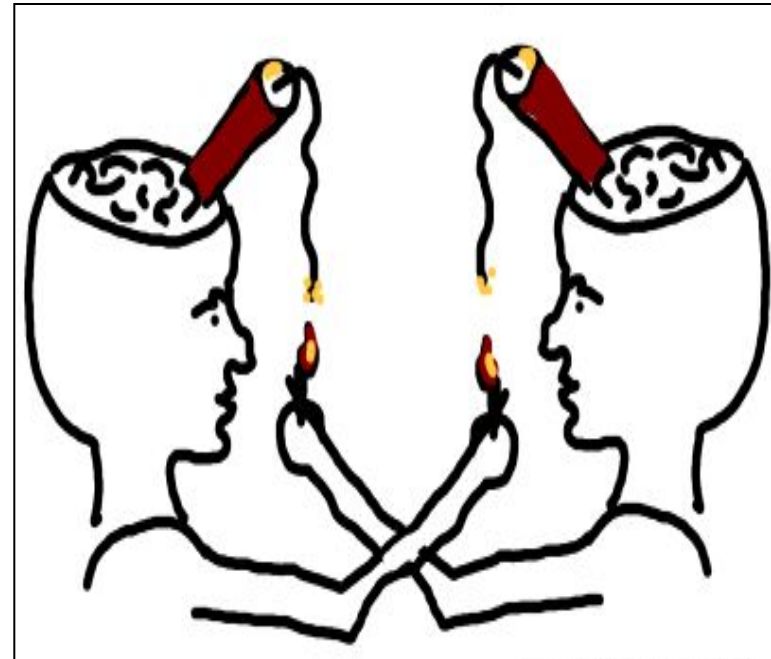
- непосредственный переход к делу, без вступления, он уместен для кратковременных, не очень важных деловых контактов

Недопустимо “самоубийственное начало беседы”

1) неуверенность, обилие извинений (“Извините, если я вам помешал..”, “Пожалуйста, если у вас есть время меня выслушать....”);

2) неуважение, пренебрежение к партнеру (“Давайте с вами быстренько рассмотрим...”)

3) фразы “нападения” (“Что за безобразие твориться?”), которые вынуждают собеседника занять оборонительную или агрессивную позицию.



3 этап. Информирование присутствующих

Для изменения мнения (или частичного изменения мнения) собеседника, смягчения противоречия существует

аргументирование:

- **доказательная аргументация** – при необходимости обоснования чего-либо;

- **контраргументация** - опровержение доводов собеседника, спор

Правила передачи информации

1. Приступать к передаче информации, разделяя подход «Вы», т. е. человек, ведущий беседу, должен суметь поставить себя на место собеседника, чтобы лучше его понять, учесть его интересы и цели.

Тут важно следить и за формулировками фраз, например вместо «Я бы хотел...», сказать «Вы хотите.....»; вместо «Я пришел к выводу...» – «Вам будет интересно узнать, что...», а фразу «Хотя вам это и неинтересно...» заменить на «Как вы, наверное, уже об этом слышали, что...».

2. Привести способ передачи информации в соответствие с мотивами и уровнем информированности собеседника, его профессиональной компетентности.

Постоянно помнить об ограниченности, несовершенстве, неясности и неточности речи и о том, что объяснимое вами

Правила передачи информации

3. Стремиться перейти от монолога к диалогу, дать возможность собеседнику продемонстрировать его знания, комбинировать виды вопросов (закрытых, открытых, риторических, вопросов на размышление, переломных).

Следите, чтобы ваши вопросы содержали слова «почему, зачем, когда, как?». Это исключает односложные ответы – «да» и «нет».

4. Наблюдать за реакциями собеседника, особенно за невербальными (жестами, мимикой), и, соответственно, гибко менять свое поведение (скорость, сложность изложения информации и т. п.).

5. Использовать «язык» собеседника при передаче ему информации, чтобы свести к минимуму потери, возникающие в процессе общения.

Основные методы аргументации, основанные на логических доказательствах

Фундаментальный

Противоречия

Извлечения
выводов

Сравнения

«Да - но»

Бумеранга

Игнорирования

Опроса

Видимой поддержки

Логические методы аргументирования



- **Фундаментальный** – собеседника знакомят с фактами и сведениями, которые лежат в основе вашего доказательства. Цифровые данные являются самым надежным доказательством.
- **Метод извлечения выводов** основывается на точной аргументации, которая постоянно, шаг за шагом, посредством частичных выводов приводит вас к желаемому выводу.

При использовании этого метода следует обращать внимание на так называемую **кажущуюся причинность**.

ЛОГИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ АРГУМЕНТИРОВАНИЯ.

Метод противоречия основан на выявлении противоречий в аргументации противника. По своей сущности этот метод является оборонительным.

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

Метод «да – но». Часто партнер приводит хорошо подобранные аргументы. Однако они охватывают или только преимущества, или только слабые стороны.

Но поскольку в действительности у любого явления имеются как плюсы, так и минусы, то можно применить метод «да – но», который позволяет рассмотреть и другие стороны предмета обсуждения.

В данном случае вам надо спокойно согласиться с партнером, а потом начать характеризовать этот предмет с прямо противоположной стороны и трезво взвесить, чего здесь больше – плюсов или минусов.

Метод «бумеранга» дает возможность использовать «оружие» партнера против него самого. Этот метод не имеет силы доказательства, но оказывает исключительное действие, если применять его с изрядной долей остроумия.

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

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

Чаще всего вопросы задаются примерно так: «Каково ваше мнение о...».

Используя этот метод, можно начинать общую аргументацию, в ходе которой вы преднамеренно вынуждаете партнера изложить свою позицию.

Логические методы аргументирования.

Метод видимой поддержки. К примеру ваш партнер изложил свои аргументы и теперь вы берете слово. Но вы ему вообще не возражаете и не противоречите, а, к изумлению всех присутствующих, наоборот приходите на помощь, приводя новые доказательства в его пользу.

Но только для видимости. А затем следует контрудар, например: «Вы забыли в подтверждение вашей мысли привести и такие факты... Но все это вам не поможет, так как...» – теперь наступает черед ваших контраргументов.

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

Спекулятивные методы аргументирования (уловки в деловых разговорах)



Техника изоляции. Основывается на «выдергивании» отдельных фраз из выступления, их изоляции и преподнесении в урезанном виде, чтобы они имели значение, совершенно противоположное первоначальному.

Техника изменения направления. Заключается в том, что партнер не атакует ваши аргументы, а переходит к другому вопросу, который по существу не имеет отношения к предмету дискуссии.

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

Техника отсрочки. Ее целью является создание препятствий для ведения дискуссии или ее затягивание. Партнер задает уже отработанные вопросы, требует разъяснений по мелочам, чтобы выиграть время

СПЕКУЛЯТИВНЫЕ МЕТОДЫ АРГУМЕНТИРОВАНИЯ

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

Техника использования авторитета. Состоит в цитировании известных авторитетов, которые зачастую все же нельзя применять как доказательство точки зрения, ибо речь может идти совсем о другом.

Техника дискредитации партнера. Основывается на следующем правиле: если я не могу опровергнуть существо вопроса, тогда личность собеседника можно поставить под сомнение.

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

Техника введения в заблуждение. Основывается на сообщении партнером путаной информации. Он сознательно быстро и основательно все перемешивает и старается всех сбить с толку и таким образом уйти от обсуждения

Техника апелляции. Представляет собой опасную форму «вытеснения» процесса рассуждения. Партнер здесь выступает не как специалист, а как человек, взывающий к сочувствию.

Воздействуя на ваши чувства, он ловко обходит нерешенные деловые вопросы во имя каких-то неопределенных морально-этических норм.

Контрвопросы. Вместо того чтобы заняться проверкой и возможным опровержением ваших доказательств, партнер задает вам контрвопросы.

Лучше всего сразу же от них отгородиться: «Ваш вопрос я с удовольствием рассмотрю после вашего ответа на мой вопрос, который все же, согласитесь, был задан раньше».

Техника искажения. Представляет собой неприкрытое извращение того, что мы сказали, или перестановку акцентов.

К технике искажения очень близка **демагогия**, т.е. совокупность приемов, позволяющих создать впечатление правоты, не будучи правым.

Демагогия находится между логикой и ложью, отличаясь от логики отстаиванием неверных суждений, а от лжи подведением слушателя к ложным выводам, не формулируя этих выводов, предоставляя это сделать самому собеседнику.

Существуют следующие виды замечаний:

- предубеждения;
- ироничные замечания;
- замечания с целью получения информации;
 - замечания с целью проявить себя;
 - субъективные замечания;
 - объективные замечания;
- замечания с целью сопротивления.

Правила опровержения замечаний собеседника

- **выслушивайте** сразу несколько возражений, собеседник раздражается, если его перебивают, да еще на самом главном;
- **не спешите** с ответом, пока не поймете суть возражения;
- **выясните**, действительно ли возражения вызваны разными точками зрения, или вы сами неточно сформулировали суть вопроса;
- вопросы задавайте так, чтобы собеседник оказался перед необходимостью выбора между **двумя** вариантами ответа.

Выбор приема нейтрализации замечаний, исходя из позиции межличностного взаимодействия

Позиция собеседника

Прием нейтрализации

«Ребенок»

- Глух к доводам рассудка, логики, подвержен внушающим воздействиям.
- Обращение к чувствам: «Интересно! Перспективно!»

«Родитель»

- Глух к доводам рассудка, логики.
- Более убедительны мнения признанных авторитетов

«Взрослый»

- Не поддаются влиянию эмоциональной аргументации
- Принимают доводы логики, фактов, ответственности
- Невербальная демонстрация установки «на равных»
- Вербальное обсуждение ситуации с использованием слов: разумно, рационально, логично, реалистично, выгодно, эффективно и т.п.

Ведение деловой беседы

Нельзя:

- не давать собеседнику высказаться
- прерывать его на полуслове
- навязывать свое мнение
- игнорировать аргументы собеседника
- грубо реагировать на противоположное мнение
- давить голосом

Используемые ФРАЗЫ ПРИ АРГУМЕНТАЦИИ

Плохо

Я считаю ...

Я могу это доказать ...

Вы, конечно, об этом еще не знаете

Вы поймете позже, что ...

Мы вам поможем

Все же вы должны признать, что ...

Лучше

Вы не находите, что...

Сейчас вы сможете убедиться, что ...

Вам, конечно, об этом известно ...

Согласны ли вы с тем, что ...

Вы сможете добиться ...

Не думаете ли вы, что ...

Формула этичного обоснования

Когда Вы...

Я чувствую...

Мне хотелось бы...

Потому,
что...

Объяснение, аргументация
своей позиции

**Предпочитае-
мый исход**
требует четкой
и ясной
формулиров-ки
того, чего Вы
хотите,
наличия
вариантов
достижения
этого
результата.

Ведение деловой беседы

Речевые формулы

- **уточнение темы:** давайте уточним; если я правильно вас понял...; можем ли мы считать, что ...; есть ли у вас конкретные предложения?
- **убеждение партнера:** я в этом совершенно уверен; если вы примете во внимание следующие предложения; думаю, мы все выиграем, если ...; вы, конечно, согласитесь, что... ; поверьте, для вас это важно в первую очередь!
- **оценка ситуации:** я разделяю вашу точку зрения; к сожалению, приходится возразить; вызывает определенные сомнения.
- **несогласие:** это требует дополнительного обсуждения; по мере возможности мы постараемся..; может быть, рассмотрим иные условия? вряд ли это возможно...; было бы нежелательно; я понимаю вас, однако ...
«Вы правы в том, что... Но, с другой стороны, мне трудно согласиться с вашим утверждением о... Я бы хотел вернуться к обсуждению этого вопроса еще раз».

Ведение деловой беседы

Ситуация

1. Один из партнеров употребил какое-то незнакомое выражение или термин
2. Говорящий уклоняется от темы и не сообщает той информации, которую вы от него ждете
3. Партнер словно "защелкивается", постоянно повторяя одно и то же. Вам же хочется продвигаться дальше.

Примерные вопросы

1. Не могли бы вы уточнить, что вы имеете в виду под ...
2. Может, я ошибаюсь, но разве Вы не собирались рассказать о проблеме, которую мы некоторое время тому назад сформулировали?
3. Позвольте мне резюмировать сказанное вами. Если я вас правильно понял, то вы заявили, что: а) б)..... и в) Оказывает ли еще что-либо воздействие на это?"

Ведение деловой беседы

Ситуация

4. Партнер только что произнес нечто, не очень-то согласующееся с его предыдущими утверждениями. Вы хотите это уточнить.
5. Невербальное поведение партнера подсказывает вам, что он обеспокоен какими-то вашими словами. Вы хотите рассеять его сомнения, подозрения.
6. Партнер не согласился с частью из сказанного вами, и вы хотите уточнить причину этого неприятия.

Примерные вопросы

4. Мне кажется, несколько минут назад вы сказали, что... Теперь же я слышу, как вы утверждаете... Мне кажется, что одно другому противоречит. Не могли бы вы уточнить?»
5. Похоже, что-то из сказанного мной вас беспокоило. Не скажете ли вы, что именно?"
6. По вашему мнению, все это неплохо, но есть некоторые подводные камни. Что следует сделать, чтобы их было поменьше?"

Деловая беседа

О чем говорят следующие изменения при беседе?

Изменение темпа речи:

- **замедление** – обдумывание
- **ускорение** – избегание

Резкое увеличение **слов-паразитов**: придумывание

Слова – **проговорки** (в принципе, в общем, в целом в основном довольно, достаточно) говорят о низкой степени уверенности или неосознанном желании перестраховаться, то есть сделать определенную уступку.

Это та сфера, где человек чувствует себя **менее уверенно** или не готов нести ответственность за свои слова.

Как было воспринято ваше повышение вашими коллегами?

В принципе, у нас **довольно** хорошие отношения. Так что мое

повышение было воспринято нормально

САБОТАЖНИКИ ОБЩЕНИЯ

Угрозы (вызывают страх, подчинение, обиду, враждебность)	Приказы (когда мы прибегаем к власти над другими людьми)
Соккрытие важной информации	Несвоевременные комментарии (когда человек просто хочет быть выслушанным)
Критика (негативная)	Успокоение отрицанием проблемы
Оскорбительные прозвища	Отказ от обсуждения вопроса
Слова-«должники»	
Допрос	Соревнование
Похвала с подвохом	Смена темы
Диагноз мотивов поведения	Обобщающее обвинение



Типичные ошибки, препятствующие конструктивному деловому общению

ИГНОРИРОВАНИЕ

ЭГОЦЕНТРИЗМ

НАТИСК

ПРЕНЕБРЕЖЕНИЕ

ЛОЖНОЕ ТОЛКОВАНИЕ

ПРЕЖДЕВРЕМЕННАЯ ОЦЕНКА

НЕГАТИВНАЯ УСТАНОВКА

МАНИПУЛИРОВАНИЕ

ПРЕЖДЕВРЕМЕННОЕ ВЫРАЖЕНИЕ СВОЕГО
ОТНОШЕНИЯ

НЕДОСТАТОК ИЛИ ОТСУТСТВИЕ ВНИМАНИЯ

РЕЧЕВАЯ НЕБРЕЖНОСТЬ

4 этап. Завершение деловой беседы

Условия завершения деловой беседы:

- Беседа направлена в нужное русло
- Все приведенные аргументы убедили собеседника
- Собеседник получил от Вас ответы на все вопросы
- Вы получили всю необходимую информацию и сделали выводы
- Создание благоприятной атмосферы для завершения деловой беседы

Завершение беседы

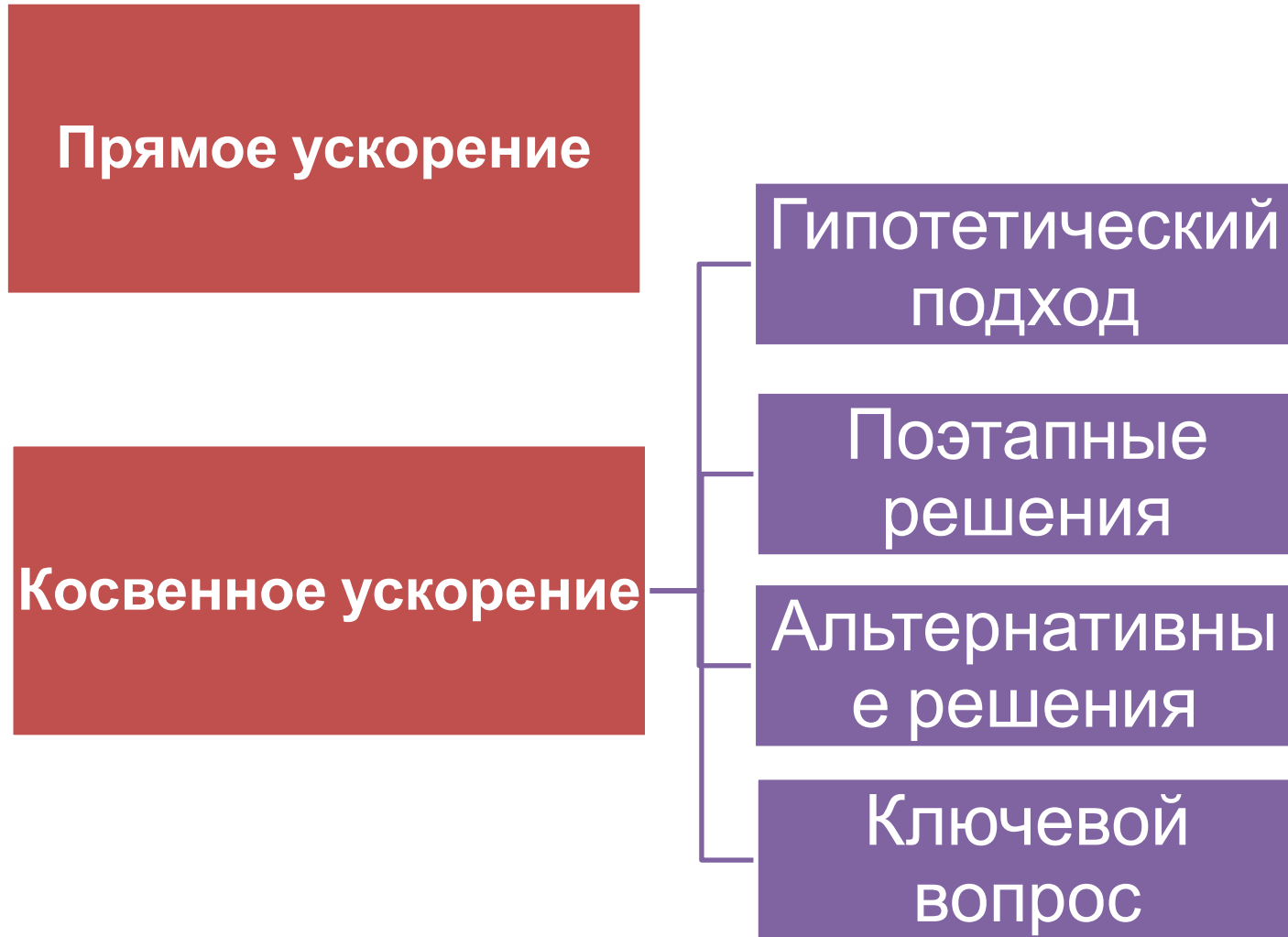
Задачи:

- ✓ достижение основной или запасной цели;
- ✓ обеспечение благоприятной атмосферы в конце беседы;
- ✓ стимулирование собеседника к выполнению намеченной деятельности;
- ✓ поддержание в случае необходимости в дальнейшем контакта с собеседником.

завершение деловой беседы

- Опытные деловые люди обычно заранее обдумывают **два или три варианта** заключительных предложений, чтобы потом в зависимости от хода беседы решить, какие из них – более мягкие или более жесткие по форме – произнести.
- Очень важно **отделить** завершение беседы от ее основной части, например, с помощью таких выражений: «Давайте подведем итоги», «Итак, мы подошли к концу нашей беседы».
- **Фиксация договоренности и прекращение контакта** – заключительный «аккорд» беседы. Итоги ее должны быть резюмированы, полезно даже сделать записи о сути решения в рабочий блокнот при партнере (или даже составить официальный протокол решения). Полезно установить конкретные сроки, способ информирования друг друга о результатах намеченных действий.
- **Поблагодарите** собеседника, поздравьте его с достигнутым соглашением. Прекращение контакта осуществляется сначала невербально: изменяется поза, человек отводит глаза, встает, затем черед прощанию на словах – «До свидания» «До встречи» «Всего доброго» «Успеха» и т. п.

Приемы ускорения принятия решения



ПРЯМОЕ И КОСВЕННОЕ УСКОРЕНИЕ

«Прямое ускорение». Пример такого приема: «Мы сразу будем принимать решение?»

Чаще всего собеседник еще не успел принять решение и поэтому он отвечает: «Нет, пока не нужно. Я еще должен все обдумать».

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

«Косвенное ускорение». Этот прием позволяет привести вашего собеседника к желаемой цели постепенно. Преимущество его в том, что вы довольно рано начинаете работать над достижением своей цели, снижая степень риска неудачи.

Существует четыре варианта этого приема.

ВАРИАНТЫ КОСВЕННОГО УСКОРЕНИЯ

Гипотетический подход. Почти все люди испытывают некоторый страх, оказавшись в ситуации, когда им необходимо принимать решение. В связи с этим целесообразно говорить лишь об условном решении, чтобы собеседник расслабился и привыкал к нему постепенно.

Для этого подходят следующие формулировки: «Если...» «В случае если...», «Предположим, что...»

Ключевой вопрос. Ответы на ваши вопросы в конце беседы могут облегчить положение собеседника, особенно в тот момент, когда вы обратитесь к нему, казалось бы, с безобидным, но переломным вопросом.

Например: «А что бы вы предпочли...», «К какому выводу пришли бы вы в этом случае?»

ВАРИАНТЫ КОСВЕННОГО УСКОРЕНИЯ

Поэтапные решения. Окончательный вывод собеседника можно предупредить, предположив, что основное решение беседы уже принято.

Тогда принимаются только предварительные или частичные решения.

Таким образом вы фиксируете отдельные моменты решений еще до того, как собеседник дал свое согласие.

В результате достигается сильное воздействие (путем внушения) на собеседника в нужном направлении.

Альтернативные решения. Суть этого подхода в том, что вы предлагаете собеседнику альтернативные варианты решения вопроса.

Важно, чтобы обе альтернативы вас устраивали.

Этапы деловой беседы

Подготовительный

В период подготовки необходимо продумать вопросы ее целесообразности, условия и время ее проведения, подготовить необходимые материалы и документы.

Основной

- ✓ начало беседы;
- ✓ информирование партнеров;
- ✓ аргументирование выдвигаемых положений,
- ✓ принятие решения;
- ✓ завершение беседы.

Заключительный

критический разбор на основе сделанных записей

Вопрос 3.

Классификация деловых совещаний.

Совещание - коллективное обсуждение вопросов деятельности организации.

Деловые совещания – один из эффективных способов привлечения сотрудников к процессу принятия решений, один из инструментов управления причастностью сотрудников к делам своей организации.

Классификация деловых совещаний

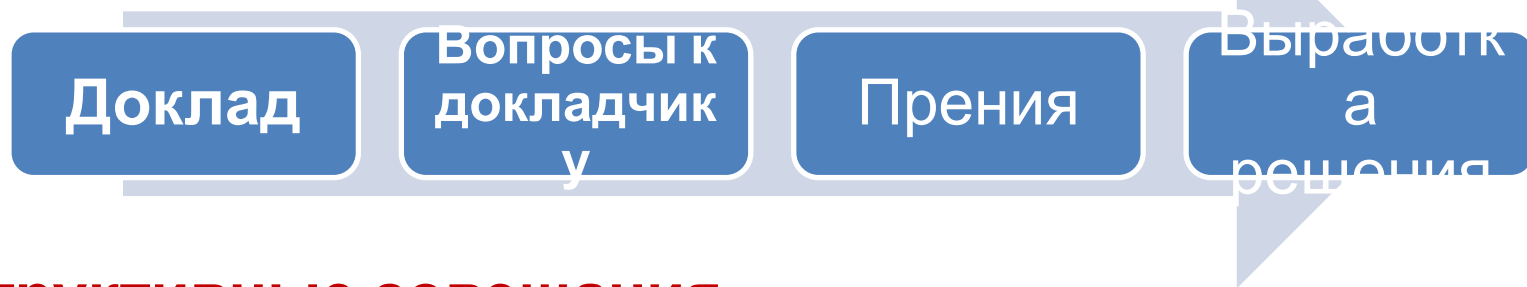
1. По целевой направленности.

- **Проблемные совещания.** Нахождение наилучшего решения вынесенной на обсуждение проблемы.

Решения формируются в результате дискуссии и принимаются голосованием.

Каждый участник совещания вправе высказывать и отстаивать свои мысли с предложениями.

Схема проблемного совещания:



- **Инструктивные совещания.**

Передача распоряжения и необходимых сведений сверху вниз по схеме управления для их быстрого выполнения.

2. По назначению, психологическим особенностям.

- **Информационные (директивные/инструктивные) совещания.**

Проводятся для одновременного доведения до подчиненных, участников совещания новой служебной информации или каких-либо указаний.

- **Оперативные (диспетчерские) совещания.**

Проводятся для обмена информацией между участниками совещания в целях конкретизации оценки создавшегося положения и выработки решения по дальнейшему управлению объектом управления при выполнении конкретной текущей задачи.

- **Дискуссионные совещания.**

2 этапа:

1 этап – заслушивание предложений, направленных на решение проблемы. Комиссия рассматривает поступившие предложения, отбирает из них наиболее рациональные.

2 этап – выбранные предложения выносятся для

3. По масштабам привлечения участников:

- **международные,**
- **отраслевые,**
- **региональные,**
- **областные,**
- **городские,**
- **районные,**
- **внутренние** (в масштабах одной организации или отдельных подразделений организации).

4. По степени плановости.

- **Плановые совещания.**

Позволяют рационально спланировать свое время и заблаговременно подготовиться к обсуждению конкретных вопросов.

Повестка дня, время начала и окончания совещания должны доводиться до сведения участников совещания за 3-4 дня.

- **Внеплановые совещания.**

Проводятся в крайней необходимости. Участники неподготовлены.

**5. По тематике
рассматриваемых
вопросов:**

- административные,
- технические,
- кадровые,
- финансовые,
- технологические.

**6. По количеству
участников:**

- с узким составом
(до 5 человек),
- расширенные (до 20
человек),
- представительные
(более 20 человек).

7. По степени стабильности состава участников различают совещания:

- С фиксированным составом (постоянный состав участников),
- С фиксированным составом и приглашаемыми по необходимости дополнительно специалистами,
- С переменным составом участников, приглашаемых по списку, составленному для каждого совещания,

8. По формам подведения итогов:

- Связанные с принятием документа,
- Не связанные с принятием документа.

Виды совещаний

	Цель совещания	Периодичность проведения	Количество участников	Состав участников (стабильный/изменяющийся)
Проблемное	Найти оптимальное решение обсуждаемого вопроса	По мере необходимости	Зависит от решаемого вопроса. Приглашаются все, кто компетентен в этом вопросе	Изменяющийся в зависимости от решаемой проблемы
Инструктивное	Довести до сотрудников информацию, указания, рекомендации	Разовые или периодические	Приглашаются все, кого касается новая информация	Изменяющийся в зависимости от содержания информации
Оперативное (диспетчерское)	Согласовывать деятельность подразделений, решать текущие вопросы, координировать действия работников	Регулярные	Руководители ключевых процессов и подразделений организации	Стабильный, но, при необходимости, приглашаются дополнительные участники

Существуют различные виды деловых совещаний:

- диктаторские (начальник говорит, остальные слушают)
- автократические (руководитель задает вопросы каждому участнику и они отвечают)
- сегрегативные (доклад руководителя и некоторых подчиненных)
- дискуссионные (свободный обмен мнениями)
- свободные (совещания без председателя и четкой повестки дня)

- **Диктаторское совещание.**

Фактическим правом голоса пользуется только руководитель.

Участники совещания слушают и принимают к сведению полученную информацию.

Иногда участникам разрешается задавать вопросы.

- **Автократическое совещание.**

Руководитель задает вопросы поочередно каждому участнику и выслушивают их ответы.

Каждый участник имеет право высказать свое мнение, но до тех пор пока не подойдет очередь включаться в диалог, он остается пассивным.

В случае несогласия с мнением руководителя данный участник совещания поневоле оказывается поставленным в условия спора с руководителем один на один.

- **Сегрегативное совещание.**

Руководитель или кто-либо по его поручению делает доклад, потом проводятся прения.

В прениях участвует лишь один или несколько работников по выбору руководителя, ведущего совещание. Другим участникам слово не предоставляется.

- **Дискуссионное совещание.**

Демократично по структуре и сводится к коллективному обсуждению возникающих проблем, свободному обмену мнениями и к выработке общего решения.

Выработка общего решения, принимаемого голосованием, с последующем утверждением руководителя.

- **Свободное совещание.**

Без четко сформулированной повестки дня. Возникает произвольно (в машине, во время обеда и т.д.).

Не принимается никаких решений, а участники обмениваются мнениями, происходит в форме разговора между небольшим числом его участников.

Вопрос 4.

Организация проведения совещания.



Организация проведения деловых совещаний

1 этап Подготовка

Определение
целесообразности
совещания

повестка дня и
состав участников

дата и время совещания
место проведения.

2 этап Проведение

Продолжительность
совещания

установление
регламента

составление протокола
совещаний

3 этап

Подведение итогов
и принятие решения

4 этап
Контроль за
выполнением
решения

1 этап. Подготовка к деловому совещанию

Определение необходимости проведения совещания

- *Определить цель;*
- *поставить задачи, которые необходимо решить на совещании;*
- *проанализировать все альтернативы проведения совещания.*

Подготовка к проведению совещания



- принять решение о его проведении, составить повестку дня (все обсуждаемые вопросы), дату и время начала;
- указать продолжительность совещания, состав участников, подготовить помещения для проведения совещания;
- определить состав участников - на совещание приглашаются тот персонал, присутствие которого необходимо и который вовлечен в решение рассматриваемых вопросов;
- подбирается правильное время для проведения заседания;
- заблаговременная подготовка докладов выступающими участниками;

Цель совещания — это описание требуемого результата, нужного типа решения, желательного итога работы.



Определение повестки дня

Повестка дня – это, как правило, письменный документ, получаемый участниками совещания заранее.

При подготовке повестки дня необходимо определить:

- тема совещания;
- цель совещания;
- перечень обсуждаемых вопросов;
- время и начала и окончания совещания;
- место, где оно будет проходить;
- фамилии и должности докладчиков;
- время, отведенное на каждый вопрос;
- место, где можно ознакомиться с материалами по каждому вопросу.

Основные ошибки, допускаемые при формировании повестки дня:

- Отсутствие главной темы совещания;
- участникам предварительно не разъяснена суть обсуждаемой проблемы
- включение в повестку дня вопросов, разных по объему и содержанию;
- отступление от повестки дня и рассмотрение стихийно побочных тем.

Время проведения совещания

Рекомендуется назначать во второй половине дня, примерно за 1,5 – 2 ч. до окончания работы.

Дата и время проведения делового совещания

Благоприятным днем проведения делового совещания выяснили ученые является **среда и четверг.**

Исходя из теории биоритмов у человека 2 пика работоспособности **1 пик с 11-12ч, 2 пик между 16-18ч.** Проведение делового совещания лучше приурочить ко 2 пику.

***Все предлагаемые к совещанию
документы должны быть
собраны не менее чем за 48 ч.
Размножены, а разосланы за 24 ч.
до совещания.***

Критерии при отборе сотрудников для участия в совещании:

- 1. Степень деловой заинтересованности.*
- 2. Степень компетентности в вопросах, выносимых на повестку дня.*
- 3. Необходимо учитывать достаточность служебных прав.*

Оптимальное число участников совещания - 6-7 человек. Не надо приглашать всех, а только тех, в чьей компетентности находится обсуждаемая проблема и кто способен решить вопрос.

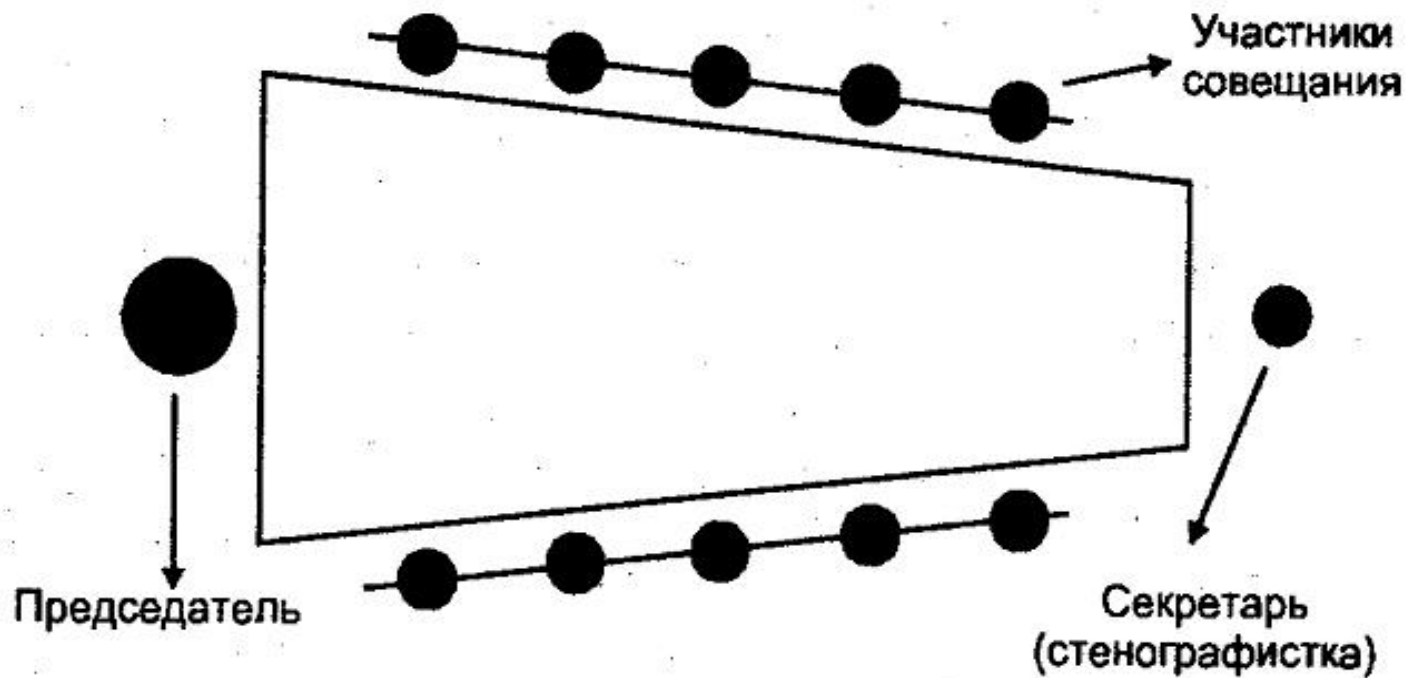
Способ проведения совещания посредством *переменного состава участников совещания.*

Лицам, чьи вопросы обсуждены, разрешается покидать совещание, а другие участники, чей вопрос рассматривается не первым, приглашаются на соответствующее время.

Некоторых сотрудников можно держать на «**телефонном расстоянии**», т.е. вместо того, чтобы приглашать кого-либо «на всякий случай»,

его просят находиться на своем рабочем месте безотлучно в указанный интервал времени, чтобы при необходимости вызвать или получить справку по **телефону**.

Схема размещения участников делового совещания



Основные ошибки, допускаемые при определении места проведения совещания:

- Много совещаний проводится в кабинете директора;
- в ходе совещания ведутся телефонные переговоры и даже принимаются посетители;
- помещение для совещания не оборудовано соответствующим образом и плохо освещено.

Вопросы организатору до совещания:

- 1. Требуется ли вообще проводить совещание?**
- 2. Какая есть возможность заменить совещание?**
- 3. Должен ли я лично принимать в нем участие?**
- 4. Возможно ли сведение моего участия до минимума?**
- 5. Что сделать, чтобы сократить число участников до минимума?**
- 6. Удобно ли выбрано время?**
- 7. Закрыто ли для посторонних помещение?**
- 8. Имеются ли все необходимые для проведения совещания материалы?**
- 9. Каковы цели отдельных пунктов повестки дня?**
- 10. Как лучше рассадить участников совещания и какие приемы создания творческой атмосферы использовать?**

2этап. Проведение совещания

- Один из участников совещания ведет протокол
- Ведущий, как правило, в начале совещания за короткое время оповещает еще раз о его цели, повестке дня, выработке возможных решений и порядке ведения протокола
- Вопросы в повестке дня формируются по степени важности и сложности. Первым лучше обсуждать недискуссионный вопрос, чтобы создать благоприятный психологический климат
- Выбирается стиль ведения совещания

Установление регламента

Регламент (от лат- правило)- это
*порядок ведения заседания,
собрания, совещания.*

Составление протокола совещания

Протокол совещаний –
*первичный официальный документ,
составленный по определенной
форме и содержащий запись
выступлений участников совещания
и принятые ими решения.*

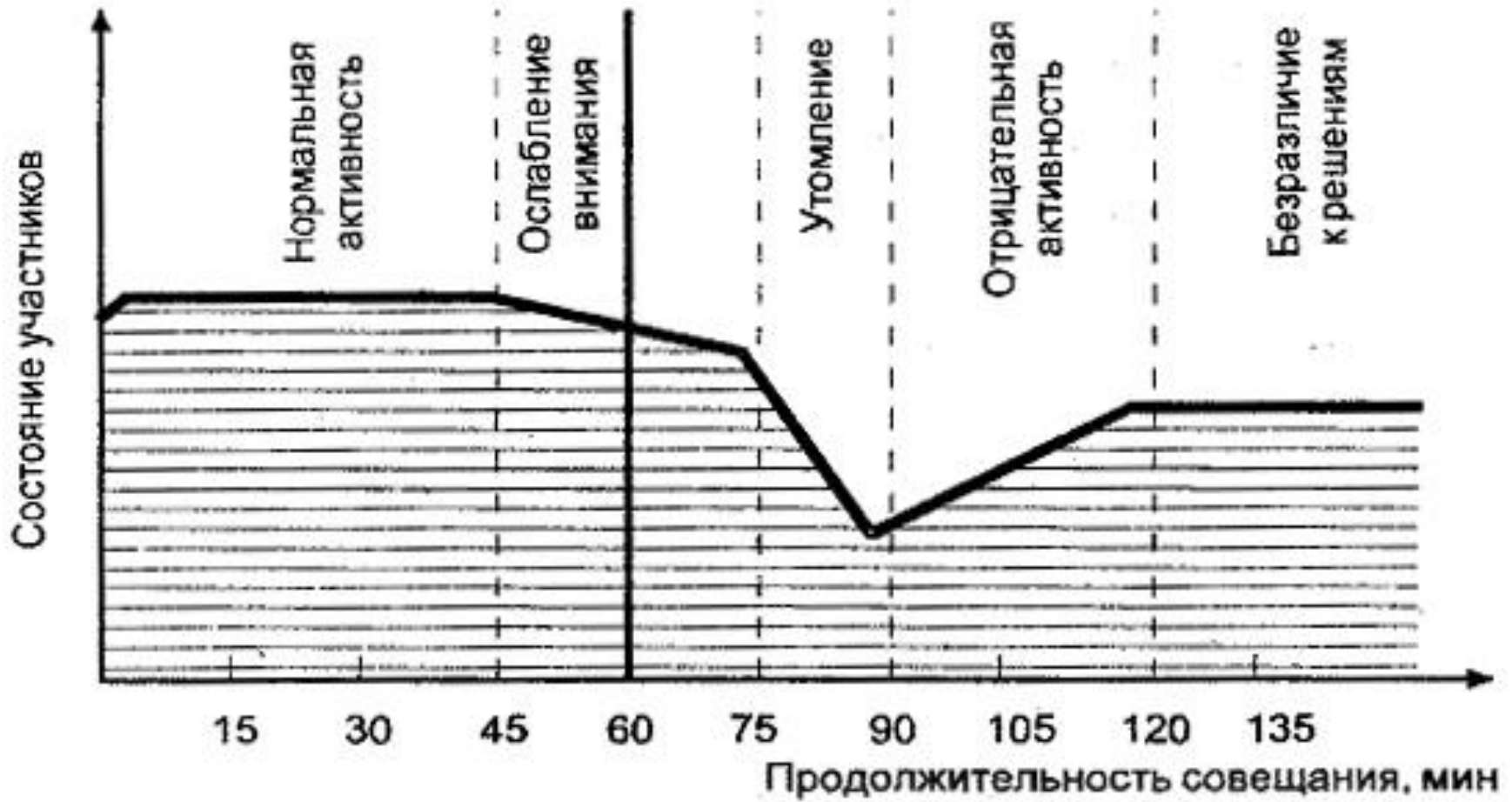


Протокол СОВЕЩАНИЯ

- наименование учреждения
- название документа (протокол)
- дата заседания и номер протокола
- место заседания
- председатель (лицо, проводящее совещание)
- секретарь (лицо, которое ведет протокол)
- список присутствующих
- повестка дня (перечень рассматриваемых вопросов)
- текст (слушали-приняли)
- результаты голосования (необходим кворум)
- необходимые подписи
- выполнение решения возложено на...
- сроки исполнения

Правила проведения и организации совещаний

- 1. Никаких совещаний без повестки дня.**
- 2. Совещание следует начинать всегда вовремя.**
- 3. Каждые 45 мин. – небольшие паузы для «глотка воздуха» и обычно очень полезных уточнений.**
- 4. Никаких телефонных разговоров и отлучек.**



Зависимость состояния участников совещания от его продолжительности

Основные ошибки, допускаемые при определении продолжительности совещания

- Не регламентируется продолжительность совещания;
- не соблюдается установленная продолжительность совещания;
- не делаются перерывы;
- не ограничивается время на доклады и выступления;

Рекомендации участнику делового совещания

1. *В чем состоит Ваш вклад в успешность проведения совещания?*
2. *Умение слушать и анализировать на совещании.*
3. *На совещании должен говорить один человек, высказывая свою точку зрения по возможности четко и кратко.*
4. *Участникам совещания целесообразно делать в ходе обсуждения заметки.*
5. *Участники совещания должны вовлечь в процесс разработки решения и менее активных членов, чтобы дать всем присутствующим возможность для самовыражения.*
6. *При выработке решения и в ходе анализа проблем ни один участник совещания не должен пытаться навязать другим мнение, опирающееся на официальную позицию начальства.*
7. *В каждом выступлении должна быть по меньшей мере одна ведущая идея (или предложение).*
8. *Каждый доклад должен завершаться кратким заключением, которое обращает внимание на главное.*

«Говорящие начистоту»
это люди, которые всегда
честно высказывают свое
мнение

«Заводилы»
они усвоили
поразительную силу
слов: «Вы правы».

«Разрушители» слова
не могут произнести, чтобы
не погубить чью-то идею,
чей-то проект или чье-то
самолюбие

«Мученики»
они хорошо разряжают
обстановку и быстро берут
на себя ответственность,
когда что-то пошло не так

**КТО ЕСТЬ КТО
НА
СОВЕЩАНИИ?**

«Государственные мужи»
продвигают себя или
заставляют двигаться
вперед совещание за счет
умелого обращения с
людьми

«Ораторы»
проникновение в суть
вещей подменяется у них
эмоциями и
краснобайством

«Адвокаты дьявола»
для них все спорно

«Каменные лица»
эти держат свои мысли при
себе



Кто есть кто на ваших совещаниях?

Руководить совещанием легче, когда знаешь типологию людей, участвующих в нем. Так, Марк Мак-Кормак в книге «Секреты бизнеса для всех» предлагает обратить внимание на типы участников совещания, за которыми нужно наблюдать в процессе его проведения.

«Говорящие начистоту»

Это люди, которые всегда честно высказывают свое мнение. Они не хитрят, у них нет задних мыслей. Это ценные участники любого совещания. Но их необходимо защищать, так как они могут не столько положить конец спорам, сколько породить новые.

«Мученики»

Они хорошо разряжают обстановку и быстро берут на себя ответственность, когда что-то пошло не так. Опасность в том, что они берут на себя вину чересчур быстро, возможно прежде, чем вы сумеете докопаться, кто и что стоит у истоков случившегося.

«Каменные лица»

Эти держат свои мысли при себе. Вам постоянно приходится гадать, какую игру эти люди ведут и на чьей они стороне.

«Заводилы»

Они усвоили поразительную силу слов: «Вы правы. Я никогда не думал об этом». Это хорошие участники совещания.

«Ораторы»

Проникновение в суть вещей подменяется у них эмоциями и краснобайством. Создается впечатление, что они из кожи вон лезут, чтобы убедить в первую очередь самих себя, а не вас. Обращайтесь с ними осторожно – или лучше не обращайтесь на них внимания.

«Адвокаты дьявола»

Для них все спорно. Хорошо то, что они часто докапываются до правды. Плохо то, что они отнимают чересчур много времени и наносят слишком много ран. На совещание следует приглашать не более одного из них.

«Разрушители»

Слова не могут произнести, чтобы не погубить чью-то идею, чей-то проект или чье-то самолюбие.

«Любители расслабиться»

Они откидываются на спинку стула, поудобнее устраивают ноги, настраиваются на долгий приятный отдых и вовсе не торопятся решать вопросы, стоящие на повестке дня. Целесообразно встречаться с такими партнерами в холле или в помещении, где нет стульев.

«Государственные мужи»

Продвигают себя или заставляют двигаться вперед совещание за счет умелого обращения с людьми. Теоретически к такому типу участников должен относиться руководитель совещания.

Проведение совещания

- Чтобы деловое совещание было плодотворным ведущий должен уметь правильно организовать дискуссию
- Необходимо проявлять к участникам дискуссии деликатность, выслушивать их мнение
- Спор между участниками должен иметь временные границы и не должен переходить на личность. В процессе спора необходимо убедить, а не уязвить, т.е. обидеть оппонента.
- Также к спору или дискуссии следует подготовиться, т. е. в свою защиту приводить весомые доказательства (факты, аргументы)

Этапы деловой дискуссии

1. *Постановка проблемы (что обсуждается, зачем, в какой степени нужно решить проблему, какова цель дискуссии).*
2. *Уточнение предмета общения и предметных позиций (мнений) участников.*
3. *Выдвижение альтернативных вариантов.*
4. *Конфронтация участников.*
5. *Обсуждение и оценка альтернатив, поиск элементов сходства.*
6. *Установление согласия благодаря выбору наиболее приемлемого или оптимального решения.*

Как контролировать дискуссию.

а) для сохранения единства участников совещания:

- не принимать чью-то сторону до окончательного подведения итогов;**
- не высказывать первым свою точку зрения;**
- поддерживать новых работников, молодых специалистов и не позволять нападать на них;**

б) для активизации участников совещания:

- иметь оптимальную стратегию принятия решения;**
- создать условия для творческой работы;**
- не использовать самому и не позволять другим оперировать деструктивной критикой и критиканством;**
- не давать участникам совещания возможности выключаться из работы;**
- не оставлять без внимания даже самые незначительные предложения;**

Как контролировать дискуссию.

в) для активизации обсуждения предложений:

- задавать вопросы;***
- высказывать одобрение тем участникам совещания, кто вносит конструктивные предложения;***
- побуждать возникновение альтернативных точек зрения;***
- не допускать резких выпадов в чей-либо адрес;***
- чем выше «температура» дискуссии, тем хладнокровнее должен вести себя ее организатор;***
- оказывайте всестороннюю поддержку новым прогрессивным идеям;***
- будьте готовы к отрицательному исходу коллективного обсуждения;***
- не подавляйте мнение меньшинства, возможно, оно и есть перспективное.***

3 ЭТАП.
Подведение итогов и принятие
решения.



Принятие решения.

Решения могут вырабатываться двумя способами:

- Специально избранная комиссия заранее составляет его проект. Проект зачитывается. Участники вносят свои коррективы и принимают его по результатам голосования.
- Председатель совещания подводит итоги обсуждения и формулирует решения.

Завершение СОВЕЩАНИЯ

- В завершении любого совещания всегда ПОДВОДЯТ ИТОГИ. *Ведущий обобщает все положения, называет принятые решения;*
- Завершать заседание рекомендуется в четко назначенное время.

Участники совещания должны уйти оттуда с чувством удовлетворения выполненной работы (их мнения выслушали, приняли во внимание, выработали коллективное решение);

- Все поручения, которые раздаются участникам совещания заносятся в протокол.

4 этап.

Контроль за исполнением решения

На данном этапе определяются лица, которые будут осуществлять контроль.

Действия руководителя на разных этапах совещания

Этап совещания	Задачи руководителя	Действия руководителя
Начало совещания	Установление контакта; — Разъяснение цели и задач; — Создание настроения на работу .	Вступительное слово: приветствие, формулировка целей, задач, пожелание активной работы
Работа совещания	Экономия времени	Не допускать отклонения выступающих от регламента; — Корректно прерывать выступления, в которых содержится повторение фактов; — Не допускать споров, вызванных эмоциями .
	Обеспечение эффективности работы	— Указывать на отклонения выступающих от темы обсуждения; — Требовать четкости и ясности высказываний, убедительности аргументов. — Пресекать деструктивную критику
	Напоминание о цели работы	Периодически подводить промежуточные итоги обсуждения и повторять поставленную задачу

Этап	Задачи	Действия руководителя
Работа совещания	Максимальное использование интеллектуального потенциала специалистов, участвующих в совещании	Вовлекать всех специалистов — участников совещания — в обсуждение поставленной проблемы («Кто еще хочет высказаться по этому вопросу?», «Есть ли другие точки зрения?», «А что Вы думаете по этому вопросу?»)
	Осуществление обратной связи	Поддерживать разговор, задавать уточняющие вопросы, повторять ключевые слова и идеи выступающего, чтобы дать понять, что он услышан («Я правильно понял что...?», «Вы это имели в виду?», «Итак, Вы предлагаете...»)
	Побуждение к активной работе	<ul style="list-style-type: none"> — Не давать участникам выключаться из активной работы, отвлекаться; — Высказывать одобрение активным участникам; — Приветствовать альтернативные предложения
	Поддержание позитивного настроения участников	<ul style="list-style-type: none"> — Не допускать недоброжелательного тона высказываний; — Пресекать агрессивные реплики и некорректные высказывания; — Разряжать накалившуюся атмосферу
Завершение совещания	«Свернуть» обсуждение; Подвести итоги совещания	<ul style="list-style-type: none"> — Сформулировать и озвучить решение; — Назначить исполнителей; — Назначить сроки реализации решения; — Зафиксировать решение в протоколе

Вопросы *после* совещания:

- 1. Был ли подобран правильно состав участников делового совещания?**
- 2. Правильно ли участники совещания расположились в пространстве относительно друг друга?**
- 3. Были ли заинтересованы участники в предмете обсуждения?**
- 4. Возникали ли по ходу совещания спонтанные, плохо управляемые стратегии решения проблем?**
- 5. Возникли ли у участников совещания противоречия между индивидуальными и групповыми целями?**
- 6. Была ли дискуссия конструктивной или она шла хаотично, беспредметно, некорректно?**
- 7. Возникали ли между участниками совещания противоречия, конфликты, если да, то что послужило поводом, причиной?**
- 8. Время было потрачено на поиск причин и виновных или на поиск конструктивных решений?**