



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



ПРИНЦИПЫ И ТЕХНИКИ ЭФФЕКТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СРЕДЕ

Орсаг Юлия Витальевна,
кандидат педагогических наук,
доцент кафедры общественных дисциплин,
начальник отдела качества образования
Вологодского филиала РАНХиГС

Прием «Имя собственное»

Установлено, что звук собственного имени неизменно вызывает у человека чувство приятного. Поэтому, приветствуя или обращаясь к кому-либо, не забывайте произнести его имя. Этим вы доставите ему пусть не осознаваемую, но радость. Именно из таких крупиц складывается у людей положительное эмоциональное отношение к Вам и строится эффективное взаимодействие.

Чтобы быстро запомнить имя:

- найдите предлог, чтобы сразу повторить имя*
- храните визитные карточки или записывайте имена партнеров*

*Упражнение на запоминание имен
«Восточный базар»*



Что такое взаимодействие?

Взаимодействие – это взаимная связь, взаимная поддержка. Взаимодействие является универсальной формой развития, обоюдного изменения явлений, как в природе, так и в обществе, приводящего каждое звено в новое качественное состояние. посредством взаимодействия происходит «обмен» между взаимодействующими сторонами, влияющий на их взаимное изменение.

Для того, чтобы взаимодействие было эффективным, необходимо помнить пять характеристик взаимодействия:

- взаимопознание*
- взаимопонимание*
- взаимоотношение*
- взаимные действия*
- взаимовлияние*



Характеристики эффективного взаимодействия

- ❑ *взаимопознание* – знание сфер деятельности и сфер ответственности органов власти, организаций, сотрудников, личностных особенностей взаимодействующих сотрудников
- ❑ *взаимопонимание* – понимание общей цели взаимодействия, принятие трудностей друг друга, понимание мотивов поведения в различных ситуациях, совпадение установок на совместную деятельность
- ❑ *взаимоотношение* – проявление такта и внимания к мнениям и предложениям друг друга, эмоциональная готовность к совместной деятельности, уважение позиции друг друга, сопереживание, удовлетворенность результатами совместной деятельности
- ❑ *взаимные действия* – осуществление постоянных контактов, срабатываемость, координация действий на основе взаимного содействия
- ❑ *взаимовлияние* – способность переходить к согласию по спорным вопросам, учет мнения друг друга, действенность обоснованных и корректных по форме замечаний, изменение способов действий после рекомендаций в адрес друг друга



Практическое задание

1. Объединение в группы. Упражнение «Что нас объединяет?»
2. Представление результатов выполнения упражнения. Было ли ваше взаимодействие эффективным? Решили ли вы поставленную задачу? Что помогло вам ее решить?

Практическое задание для групп слушателей

1. Рассмотрите пять характеристик взаимодействия (взаимопознание, взаимопонимание, взаимоотношение, взаимные действия, взаимовлияние), поставьте данные характеристики по рангу их проявления в совместной работе для решения профессиональных задач (на первом месте – характеристика, которая отработана в практике, на последнем – характеристика, менее отработанная в практике). Объяснить свой выбор.
2. Представление результатов выполнения упражнения.

Какое взаимодействие является эффективным?

Эффективность взаимодействия - это соотношение результата общения (состоялся ли успешный обмен информацией) и затрат на коммуникацию (время, силы, финансовые затраты).

$$\text{ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ} = \frac{\text{РЕЗУЛЬТАТ (обмен информацией)}}{\text{ЗАТРАТЫ (время, силы, деньги)}}$$



Но не всегда снижение затрат на коммуникацию (в том числе временных затрат) приводит к повышению эффективности делового общения. Например, достаточно часто специалист стремится решить вопрос с помощью деловой переписки. Но в ряде случаев может потребоваться личная встреча для улаживания всех проблем, и тогда эффективность будет выше: нужный вопрос будет решен, хотя и с большими затратами времени. В то время как с помощью переписки вопрос вообще бы не решился.

«Формула» эффективного взаимодействия

- ✓ Цель – *четко осознавайте, ради чего вы вступаете в коммуникацию*, каким в идеале должен быть итог вашего общения с тем или иным человеком. Тогда вы сможете определить, удалось ли вам достигнуть нужного результата или вам еще предстоит потрудиться.
- ✓ Внимание – *будьте наблюдательны, следите за тем, как реагирует ваш партнер по общению на ваши замечания, предложения, комментарии*. Тогда вы сможете заметить изменения в настроении собеседника в ответ на ваши слова и действия.
- ✓ Гибкость – *проявляйте гибкость и изобретательность, будьте готовы изменить свое поведение, когда взаимодействуете с конкретным человеком* (например, вместо обращения напрямую вы сделали предложение через посредника). Тогда вы сможете найти способ убеждения, который «сработает» для данного собеседника в данный момент.

Принципы эффективного взаимодействия

1. Эмпатия

Это умение видеть мир глазами других людей, понимать его так же, как они. Воспринимать мир с их позиций. Это умение «влезть в шкуру» другого человека, ощутить сопереживание его проблемам, вместо давления своего видения и своего эго.

2. Доброжелательность

Это способность не только чувствовать доброжелательность к людям, но и показывать всем своим существом свое доброжелательное отношение к ним. Сюда входят и уважение к человек, и симпатия, и умение принять его даже тогда, когда не одобряешь его поступки.

3. Аутентичность

Это умение быть естественным в отношениях. Не скрываться за масками или ролями в жизни, которые мы исполняем. Мы и роли – не одно и то же. У каждого человека их множество: мама, дочка, жена, профессионал, руководитель и т. д. Это способность быть собой в любых контактах с окружающими.

Принципы эффективного взаимодействия

4. Конкретность

Это умение отказаться во время общения от общих рассуждений и замечаний, часто многозначительных и непонятных. Это умение конкретно говорить о своих мнениях, действиях.

5. Инициативность

Это склонность к деятельной позиции в отношениях с людьми. Это умение идти вперед в отношениях, а не только реагировать на то, что делают другие. Это способность устанавливать здоровые контакты, не дожидаясь инициативы со стороны других. Это готовность браться за какие-то дела в ситуации, требующей активного вмешательства, а не просто ждать, когда другие начнут что-то делать.

6. Непосредственность

Это умение говорить и действовать напрямую. Это открытая демонстрация своего отношения к проблемам и людям.

Принципы эффективного взаимодействия

7. Открытость и искренность

Это готовность открыть другим свой внутренний мир, то есть впустить человека внутрь себя. Это возможно сделать только тогда, когда мы нацелены на установление крепких отношений, и понимание того, что открытость способствует этому.

8. Самопознание

Это исследовательское отношение к своей жизни и поведению. Стремление воспользоваться для этого помощью окружающих и готовность принять эту помощь через общение в том числе.

9. Ответственность

Это умение общаться с другими людьми с полной ответственностью за происходящее.

Правила эффективного взаимодействия

- Знайте, чего вы хотите достичь.
- Успокойте, в первую очередь, самого себя, если ваш собеседник находится в эмоционально-взвинченном состоянии.
- Будьте естественны: говорите от чистого сердца и с чистыми помыслами.
- Говорите в убедительной манере; старайтесь делать утверждения, а не задавать вопросы
- Соблюдайте целостность. Ваше вербальное и невербальное поведение должны соответствовать друг другу.
- Говорите по существу, избегая двусмысленности и неопределенности. Не пытайтесь приукрасить или завуалировать ваше сообщение. Говорите то, что имеете в виду.
- Выражайтесь ясно. Говорите на языке ваших слушателей.
- Используйте визуальные и слуховые сигналы: слова, числа, графики.
- Убедитесь, что ваше сообщение дошло до адресата.
- Если взаимопонимания не происходит, попробуйте выразить свою мысль по-другому, вместо того, чтобы повторять сообщение одними и теми же словами.



Практическое задание

Отработка правил эффективного взаимодействия.

- Говорите по существу, избегая двусмысленности и неопределенности. Не пытайтесь приукрасить или завуалировать ваше сообщение. Говорите то, что имеете в виду.
- Выражайтесь ясно. Говорите на языке ваших слушателей.
- Если взаимопонимания не происходит, попробуйте выразить свою мысль по-другому, вместо того, чтобы повторять сообщение одними и теми же словами.

- ✓ Упражнение «Много наговорено, да мало переварено»
- ✓ Упражнение «От одного слова – да на век ссора»
- ✓ Упражнение «Сколько не толковать, а всего не перетолковать»
- ✓ Упражнение «У него на всякий спрос есть ответ»
- ✓ Упражнение «С тобой разговориться, что меду напиться»

Много наговорено, да мало переварено

Цель: *формирование навыков рефлексивного слушания – умения перефразировать сообщения партнера .*

Сообщение партнера, которое необходимо перефразировать:	Техники перефразирования
<i>«Оплата за энергоносители по настоящему контракту будет осуществляться простым платежом»</i>	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="979 611 1827 782">1. Воспроизведите высказывание партнера в обобщенном и сокращенном виде, используя вводную фразу: «Другими словами Вы считаете, что...».<li data-bbox="979 786 1827 911">2. Следуя логике партнера, сформулируйте сообщение кратко, начиная с фразы: «Итак, Вы полагаете, что...».<li data-bbox="979 915 1827 1043">3. Передайте кратко основную мысль сообщения партнера, начиная с вводной фразы: «Из Ваших слов следует, что..».<li data-bbox="979 1048 1827 1172">4. Лаконично сформулируйте сообщение партнера, начав его с фразы: «Насколько я понял, ...».

Найдите фразу (из своей практики) для перефразирования. Перефразируйте ее, используя предложенные техники. Перефразирование – передача мысли сообщения в краткой форме.

От одного слова – да на век ссора

Цель: *формирование навыков вербального регулирования эмоционального напряжения .*

Высказывание партнера, которое создает эмоциональное напряжение:	Техники регуляции
<i>«Мне очень не нравится, что большая часть сотрудников нашего отдела, по существу, тормозит внедрение новых информационных технологий»</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Техника подчеркивания общности интересов и целей: «Нас с Вами объединяет неприятие....», «Мы оба хотим добиться того, чтобы ...».2. Техника подчеркивания значимости мнения партнера и его вклада в решение проблемы. «Мне кажется ценным Ваше мнение..», «Важно, что Вы много делаете для».3. Техника вербализации чувств партнера. «Меня, как и Вас тревожит...».

Снижают эмоциональное напряжение: подчеркивание общности с партнером, значимости партнера, вербализация чувств партнера.

Повышают эмоциональное напряжение: подчеркивание различий с партнером, принижение партнера и негативная оценка его личности, игнорирование его эмоционального состояния.

Сколько не толковать, а всего не перетолковать

Цель: *формирование навыков активного слушания, умения интерпретации высказываний партнера.*

Высказывание партнера, которое необходимо интерпретировать:	Техники интерпретации
<i>«Для окончательного решения этой проблемы мы требуем провести квалифицированную экспертизу объекта»</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Интерпретация в форме уточняющей гипотезы. «Вы, наверное, имеете в виду...», «Если я Вас правильно понял, Вы хотите...».2. Интерпретация в форме условной гипотезы «Может Вам необходимо убедиться в ...», «Видимо, Вы хотите...», «Если Вы займете такую позицию, то...», «Вы, наверное, предпочитаете...».

Интерпретация – это высказывание в форме уточняющих или пробных гипотез для выяснения истинного значения сказанного партнером или установления причин и целей высказывания.

У него на всякий спрос есть ответ

Цель: *выработка навыков формулирования вопросов деловой коммуникации.*

Сообщение партнера:	Техники постановки вопросов
<i>«Наша организация возьмет на себя расходы по поставке оборудования на Ваше предприятие, но решение по финансированию этих расходов еще не принято, а, возможно, будет решено только в начале следующего года»</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Процедурные вопросы, начинайте со слов: «Вы не возражаете, если мы начнем обсуждение с ...».2. Уточняющие вопросы: «Если я правильно понял, Вы..?», «Что Вы имеете в виду..?», «Повторите, пожалуйста, что нужно...».3. Вопросы для ориентации. «Вы предлагаете...?», «У Вас имеются сомнения...».4. Зеркальные вопросы. «Только в начале..?». «Возьмете на себя расходы...».

Открытые вопросы предполагают развернутый ответ. Процедурные вопросы открывают или завершают общение. Вопросы для ориентации позволяют выяснить, придерживается ли партнер ранее высказанного мнения. Уточняющие вопросы уточняют мнение партнера. Зеркальные вопросы расширяют информационные рамки общения.

С тобой разговаривая, что меду напиться

Цель: *формирование навыков «малого разговора» для установления психологического контакта с партнером.*

Личная экспертная зона партнера	Техники «малого разговора»
<i>Неизвестна</i>	1. Информирование – сообщение интересной и приятной информации. Формулируйте высказывания, начиная их следующими словами: «Сегодня сообщили, что...», «Оказывается, можно...», «Я узнал, что опубликованные данные...».
<i>Известна: туризм, путешествие</i>	2. Позитивные приятные констатации о событиях в жизни партнера. Начинайте их со слов: «Я знаю, Вы любите...», «Мне известно, что Вы...» ...

«Малый разговор» – это вербальная развязка, беседа в рамках личной, экспертной зоны партнера, которая создает благоприятный эмоциональный фон для делового общения.

Говори с другими поменьше, а с собою побольше

Цель: *формирование навыков активного слушания, умения цитировать высказывание партнера.*

Высказывание партнера, которое необходимо процитировать:	Техники постановки вопросов
<i>«Мы считаем, что статьи бюджета на следующий год необходимо</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Процедурные вопросы, начинайте со слов: «Вы не возражаете, если мы начнем обсуждение с ...».2. Уточняющие вопросы: «Если я правильно понял, Вы..?», «Что Вы имеете в виду..?», «Повторите, пожалуйста, что нужно...».3. Вопросы для ориентации. «Вы предлагаете...?», «У Вас имеются сомнения...».4. Зеркальные вопросы. «Только в начале..?». «Возьмете на себя расходы...».

Открытые вопросы предполагают развернутый ответ. Процедурные вопросы открывают или завершают общение. Вопросы для ориентации позволяют выяснить, придерживается ли партнер ранее высказанного мнения. Уточняющие вопросы уточняют мнение партнера. Зеркальные вопросы расширяют информационные рамки общения.

Виды коммуникативного взаимодействия в профессиональной деятельности

- ❑ *Горизонтальные.* Обмен информацией между работниками. Данные коммуникации важны для координирования действий людей, занимающихся одним производственным процессом.
- ❑ *Вертикальные.* Обмен информацией между руководством и подчиненными. К вертикальным коммуникациям также относят общение между подразделениями.

- ❑ *Восходящие.* Это поток информации от низших уровней организации к высшим уровням управления. Данный процесс предполагает проявление инициативы.
- ❑ *Нисходящие.* Информация ориентирована на сообщение подчиненным цели и задачи их деятельности, выделение ее приоритетов; на передачу им распоряжений, установок, требований; доведение до них критериев эффективности работы и ее оценки; достижение признания и вознаграждения с целью мотивации эффективного труда и т.п.

Возможные трудности восходящих коммуникаций:

- медленное восхождение информации на высшие уровни организации;
- трудность возникновения обратной связи, т.к. отклик руководителя может быть несвоевременным, что подавляет восходящие коммуникации;
- возможность искажения (сознательного или непреднамеренного) сообщения.

Эффективными методами восходящих коммуникаций являются:

1. Вопросы к сотрудникам, демонстрирующие интерес руководства к мнениям работников. Вопросы могут быть закрытыми и открытыми. Умение показать заинтересованность.
2. Проведение встреч руководителей с небольшими группами сотрудников.
3. Участие в социальных группах.
4. Система встреч по личным и производственным вопросам (предложениям).

Для построения эффективных нисходящих коммуникаций рекомендуется:

- развивать положительное отношение к коммуникациям, руководителю убедить себя, что общение с подчиненными – важнейшая часть его работы
- сознательно планировать коммуникации
- завоевать доверие, которое является важнейшим условием коммуникаций всех видов
- работать над умением передачи информации «до нижних ступенек» без ее искажения



Практическое задание

Цель: тренировка передачи информации без искажения, установление причин потери информации.

1. От каждой команды приглашается по одному человеку, Вы будете заместителями руководителя и начальниками структурных подразделений.
2. Предлагаю выйти из аудитории и ждать вызова в порядке установленной очереди.

Инструкция для слушателей в аудитории:

1. Прошу внимательно слушать каждого заместителя или руководителя структурного подразделения.
2. Выявлять и записывать ошибки, допущенные при передаче информации (замена слов, пропуск информации, неточность в передаче смысла, домыслы и фантазии и пр.)

Взаимодействие в действии!



Руководитель игры приглашает первого заместителя и просит его запомнить инструкцию, которую он должен передать второму, второй – третьему, третий – четвертому, четвертый – пятому. А пятый должен инструкцию выполнить.

Инструкция для первого заместителя:

- 1. Вам необходимо выбрать из коллектива слушателей пять любых человек.*
- 2. Построить их с слева направо в алфавитном порядке их фамилий, но начиная не с первой буквы фамилии, а со второй.*
- 3. Последнему в образовавшемся ряду дать задание перестроить оставшихся по любому принципу и последнему в этом новом ряду сказать «слова утешения» в связи с тем, что он оказался последним.*
- 4. Последний член команды, то есть пятый, обязан доложить руководителю игры: «Задание выполнено!».*

Взаимодействие в действии!



Чрезвычайно важно, чтобы первый заместитель усвоил инструкцию!

Использование приемов

- 1. Повторение, расчленение на фрагменты, приведение примеров, акцентирование внимания на особых условиях.*
- 2. Проверить усвоение информации с помощью вопросов.*

Первый заместитель вызывает второго и передает ему инструкцию.

Второй – третьему, третий – четвертому, четвертый – пятому.

Пятый выполняет инструкцию.

Слушатели: фиксируют персональные ошибки заместителей при передаче и получении информации, причины искажений (неточность передачи, отсутствие контроля за тем, правильно ли понята инструкция, произвольное упрощение, игнорирование обратной связи, невнимательность).

Прием «Зеркало отношения»

Лицо – это зеркало отношения. Встречайте и провожайте деловых партнеров доброй улыбкой, приветливым выражением лица. Улыбаясь, человек посылает сигнал, что готов общаться.

Для тренировки улыбки каждый раз, когда у Вас возникает необходимость взглянуть в зеркало, попробуйте улыбнуться себе.

Прием «Золотые слова»

Умение говорить людям хорошие комплименты – наиболее универсальный прием, при мастерском исполнении которого практически всегда удастся расположить к себе собеседника. Комплименты делаются в ситуациях, когда действительно необходимо положительно оценить проявление достойных качеств. В комплименте должно говориться об однозначно положительном качестве.

Похвала – позитивный отклик на результат работы. Должна следовать за любыми достойными действиями исполнителей.

«Как здорово Вы работаете – справка написана быстро и толково!», Для меня Ваше мнение очень ценно. Как Вы думаете о..».



Практическое задание

Предлагаю придумать похвалу каждому участнику подгруппы за взаимодействие в ходе практической работы.

Прежде чем сделать комплимент или похвалить, следует учесть несколько моментов:

- оптимальную форму, в которую следует облечь подобранный комплимент или поощрение;
- цель, которую хотите достичь, поощряя партнера;
- характер поощрения – важно, чтобы оно было сделано не формально и не банально;
- обстановку, в которой партнеру было бы приятнее всего услышать похвалу.



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



ЭФФЕКТИВНАЯ ДЕЛОВАЯ БЕСЕДА, СОВЕЩАНИЕ.

МЕТОДЫ АРГУМЕНТАЦИИ И КОНТРАРГУМЕНТАЦИИ

Орсаг Юлия Витальевна,
кандидат педагогических наук,
доцент кафедры общественных дисциплин,
начальник отдела качества образования
Вологодского филиала РАНХиГС

Что такое деловая беседа?

Деловая беседа – это межличностное речевое общение, предполагающее обмен взглядами, точками зрения, мнениями. Информацией, направленное на решение той или иной проблемы.

Виды деловых бесед:

- по характеру обстановки, в которой решаются деловые вопросы (официальные и неофициальные), то есть с соблюдением или без соблюдения определенных правил и формальностей;
- по характеру обсуждаемых вопросов (кадровые, дисциплинарные, организационные, творческие).



Что следует учитывать при деловой беседе?

Разные люди ведут себя в беседе неодинаково:

- одни идут к руководителю уже в будучи состоянии стресса;
- другие могут казаться слишком разговорчивыми, при изложении вопроса искажают факты в выгодном для себя свете;
- третьи из-за неумения изложить вопрос и неуверенности в себе разговаривают бестактно, проявляют излишние эмоции либо отчаянно жестикулируют;
- четвертые идут напролом, рассчитывают на уступчивость или достаточную некомпетентность руководителя.

Характер деловой беседы, особенности ее протекания, тематика обсуждаемых вопросов определяется профессиональными и деловыми интересами ее участников, а также типом отношений между собеседниками.

Этапы проведения деловой беседы

1. Начальный этап (создание благожелательной и доверительной обстановки)

2. Основной этап (эффективное слушание; использование тактики постановки вопросов; применение правил вербальной и невербальной обратной связи)

3. Этап выхода из беседы (своевременное и корректное завершение беседы)

Подготовка к беседе. Начало беседы

Тщательная подготовка к беседе:

- необходимо решить организационные вопросы (определить место и время встречи);
- собрать как можно больше информации о предмете разговора;
- целесообразно наметить план будущего разговора, продумать возможные варианты решения.

Установление контакта, создание благоприятного для беседы «климата отношений»:

- продемонстрировать свою готовность к общению улыбкой, повернутыми к партнёру головой и телом, несколько наклоненным вперед туловищем;
- сидя за столом, не кладите на него руки, как на опору, сидя в кресле, не опирайтесь на подлокотники и спинку, не забрасывайте ногу на ногу, не сцепляйте руки на коленях, старайтесь сидеть на краю кресла, немного наклонившись вперед со слегка отодвинутыми назад ногами и прижатыми к полу пятками;
- лицо, поза, жесты, тон голоса должны выражать вежливость при встрече, интерес – при выслушивании, любезность – при обмене мнениями и споре, сочувствие и такт – во время критики.

Основной этап беседы

- Изложение своей позиции и обоснование её.**
- Выяснение позиции собеседника.**
- Совместный анализ проблемы (устранение сомнений собеседника, опровержение его замечаний, поиск вариантов решения).**

Аргументация – способ воздействия на позицию собеседника, приведение доводов с намерением изменить убеждения другой стороны. В числе таких доводов могут быть ссылки на опыт, на более общие и кажущиеся достоверными принципы, на принятую систему убеждений, на традицию или интуицию, на здравый смысл или вкус и т.д.

Контраргументация – выдвижение своих доводов (контраргументов) для опровержения аргументов и выводов собеседника.

Структура аргументации - тезис, аргументы и демонстрация.

Тезис - это формулировка вашей позиции (вашего мнения, вашего предложения другой стороне и т. д.).

Аргументы - это доводы, положения, доказательства, которые вы приводите, чтобы обосновать свою точку зрения. Аргументы отвечают на вопрос, почему мы должны верить во что-то или делать что-то.

Демонстрация - это связь тезиса и аргумента (т. е. процесс доказывания, убеждения).

С помощью аргументов можно полностью или частично изменить позицию и мнение своего собеседника.

При аргументации и контраргументации

важно:

- *правильно подбирать формулировки* для сообщения собеседнику необходимой информации, стремиться к лаконичности, следить за тем, чтобы формулировки были точными и понятными для собеседника;
- *темп и форма подачи сообщения должны соответствовать* особенностям темперамента собеседника;
- необходимо *ориентироваться на собеседника*: оперировать его понятиями и терминами, опираться на признаваемые им критерии и аргументы, учитывать его интересы, цели и мотивы; аргументы должны быть достоверными для собеседника;
- полезно *делать свое изложение как можно более наглядным*: использовать вспомогательные средства (схемы, расчеты), образные выражения (метафоры, пословицы, поговорки), а также сравнения, понятные собеседнику и опирающиеся на его опыт;
- *вести аргументацию корректно по отношению к собеседнику*: открыто признавать его правоту, избегать пустословия, не стараться его запутать, избегать манипулятивных и спекулятивных приемов воздействия;
- следует *избегать излишней убедительности*, которая может быть расценена как давление и вызовет отпор со стороны собеседника.

- 1. Применение аргументов.** Фазу аргументации следует начинать уверенно, без особых колебаний. Главные аргументы излагать при любом удобном случае, но, по возможности, каждый раз в новом свете.
- 2. Выбор техники.** В зависимости от психологических особенностей собеседников выбираются различные методы аргументирования.
- 3. Избежание конфронтации.** Для нормального хода аргументации очень важно избегать обострения или конфронтации, так как противоположные точки зрения и натянутая атмосфера, возникшие в ходе изложения одного из пунктов аргументации, легко могут распространиться и на другие области. Здесь существуют некоторые тонкости:
 - рекомендуется рассматривать критические вопросы либо в начале, либо в конце фазы аргументации;
 - полезно по особо деликатным вопросам переговорить с исполнителем наедине до начала обсуждения, так как «с глазу на глаз» можно достигнуть больших результатов, чем на заседании;
 - в исключительно сложных ситуациях полезно сделать перерыв, чтобы «остыли головы», а потом вновь вернуться к тому же вопросу.

Тактика аргументации

4. «Стимулирование аппетита». Этот прием основывается на следующем положении социальной психологии: удобнее всего предложить исполнителю варианты и информацию для предварительного пробуждения у него интереса к ней. Это означает, что сначала нужно описать текущее состояние дел с акцентом на возможные негативные последствия, а потом (на основе «спровоцированного аппетита») указать направление возможных решений с подробным обоснованием всех преимуществ.

5. Двусторонняя аргументация. Она больше повлияет на сотрудника, мнение которого не совпадает с вашим. В этом случае вы указываете как на преимущества, так и на слабые стороны предлагаемого решения. Эффективность такого приема зависит от интеллектуальных способностей исполнителя. В любом случае по возможности следует указать на все недостатки, о которых он мог бы узнать из других источников информации. Односторонняя аргументация может применяться в тех случаях, когда у сотрудника сложилось свое мнение или он открыто выражает положительное отношение к вашей точке зрения.

6. Очередность преимуществ и недостатков. В соответствии с выводами социальной психологии, решающее влияние на формирование позиции собеседника оказывает такая информация, когда вначале перечисляются преимущества, а потом недостатки.

7. Персонификация аргументации. Исходя из того, что убедительность доказательств, прежде всего, зависит от восприятия собеседника, вы приходите к мысли, что нужно сначала попытаться выявить их позицию, а потом включить ее в вашу конструкцию аргументации или же, по крайней мере, не допустить, чтобы она противоречила вашим предпосылкам. Проще всего это достигается путем прямого обращения к сотруднику:

- «Что вы думаете об этом предложении?»
- «Как, по вашему мнению, можно решить эту проблему?»
- «Вы правы»

Признав правоту, проявив внимание, мы тем самым поощряем человека, который теперь примет нашу аргументацию с меньшим сопротивлением.

8. Составление заключений. Можно с блеском вести аргументацию, но все же не достигнуть желаемой цели, если мы не сумеем обобщить предлагаемые факты и сведения. Поэтому, чтобы добиться как можно большей убедительности, вы обязательно должны сами сделать выводы и предложить их сотрудникам, потому что факты не всегда говорят сами за себя.

«**Фундаментальный метод**» - предоставление собеседнику фактов и цифр, подтверждающих доказываемые тезисы и положения.

Малопродуктивным приемом аргументации является прямое непрерывное изложение доказательства. Лучше использовать **метод «поэтапного согласия»**, при котором вся логическая цепь доказательства разбивается на отдельные отрезки, и после каждого отрезка следует пауза и обращение к собеседнику, выяснение его согласия или несогласия, возникших у него возражений и вопросов.

Многие из возникающих возражений можно предвидеть заранее, и тогда полезно использовать прием аргументации «**да, ... но...**», когда вы соглашаетесь с доводами против вашей позиции, но подчеркиваете, что эти слабые ее стороны перевешиваются сильными аргументами в ее защиту. Таким образом, вы, с одной стороны, выражаете согласие с оппонентом и уважение его позиции, а с другой – лишаете его возможности использовать приведенные вами соображения против вас.

«**Метод кусков**» - расчленение высказывания собеседника на отдельные части: «это точно», «насчет этого существуют различные точки зрения», «это полностью ошибочно».

«Метод видимой поддержки» - демонстрация согласия с приведенными доводами оппонента, а затем – выдвигание контраргументов.

«Метод сравнения при аргументировании». Очень эффективен и имеет исключительное значение (особенно когда сравнения подобраны удачно). Придает речи инициатора общения исключительную яркость и большую силу внушения. В известной мере фактически представляет собой особую форму метода «извлечение выводов». Это еще один способ сделать утверждение более «зримым» и весомым. Тем более если вы научились использовать аналогии, сравнения с предметами и явлениями, хорошо известными слушателям.

Метод аргументации «игнорирование». Как правило, наиболее часто используется в беседах, диспутах, спорах. Его суть: факт, изложенный собеседником, не может быть опровергнут вами, но зато его ценность и значение можно с успехом игнорировать. Вам кажется, что собеседник придает значение чему-то, что, по вашему мнению, не столь важно. Вы констатируете это и анализируете.

Способ и темп аргументации должны соответствовать особенностям темперамента собеседника

- доводы и доказательства, разъясненные по отдельности, намного эффективнее достигают цели, чем если их преподнести все сразу;
- три-четыре ярких довода достигают большего эффекта, чем множество средних аргументов;
- аргументирование не должно быть декларативным или выглядеть как монолог «главного героя»;
- точно расставленные паузы часто оказывают большее воздействие, чем поток слов;
- на собеседника лучше влияет активное построение фразы, чем пассивное, когда речь идет о доказательствах (например, лучше сказать «мы это осуществим», чем «можно осуществить», целесообразнее сказать «заклЮчить», чем «сделать заключение»).

Вести аргументацию следует корректно по отношению к собеседнику

- всегда открыто признавать его правоту, когда он прав, даже если это может иметь для вас неблагоприятные последствия. Это дает вашему собеседнику возможность ожидать такого же поведения с исполнительской стороны. Кроме того, поступая таким образом, вы не нарушаете этики руководства;
- продолжать оперировать можно только теми аргументами, которые приняты сотрудником;
- избегать пустых фраз, они свидетельствуют об ослаблении внимания и ведут к ненужным паузам в целях выиграть время и поймать потерянную нить беседы (например, «как было сказано», «или, другими словами», «более или менее», «наряду с отмеченным», «можно и так, и так», «не было сказано» и т. п.).

Надо приспособить аргументы к личности собеседника

- строить аргументацию с учетом целей и мотивов собеседника;
- не забывать, что «излишняя» убедительность вызывает отпор со стороны подчиненного, особенно если у него «агрессивная» натура (эффект «бумеранга»);
- избегать неделовых выражений и формулировок, затрудняющих аргументирование и понимание;
- попытаться как можно нагляднее изложить сотруднику свои доказательства, идеи и соображения. Вспомним пословицу: «Лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать». Приводя яркие сравнения и наглядные доводы, важно помнить, что сравнения следует основывать на опыте исполнителя, в противном случае результата не будет, они должны поддерживать и усиливать аргументацию, быть убедительными, но без преувеличений и крайностей, вызывающих недоверие исполнителя и тем самым ставящих под сомнение все проводимые параллели.

Как правильно слушать?

- ❑ **Важно уметь задавать вопросы собеседнику и слушать его.**

Принцип эффективного слушания:

1. Старайтесь сконцентрироваться на человеке, который говорит с вами; обращайтесь внимание не только на слова, но и на звук голоса, мимику, жесты, позу (это позволит получить дополнительные сведения о внутреннем состоянии собеседника, его отношении к предмету разговора, о реакции на слова партнера).

2. Покажите говорящему, что вы его понимаете (можно использовать реплики, кивки головой, доброжелательную улыбку и пр.).

3. Не давайте оценок, не давайте советов (психологи утверждают, что оценки и советы, даже когда они даются из самых лучших побуждений, обычно ограничивают свободу высказывания).

Человек, который больше слушает, чем говорит, имеет ряд преимуществ перед словоохотливым собеседником. Он может наблюдать за говорящим, а значит, изучив человека, может вернее выстроить свои отношения с ним, подобрать нужный тон общения.

Как правильно слушать?

□ Различают два вида слушания – рефлексивный и нерефлексивный

1. **Нерефлексивный.** Умение внимательно молчать, не вмешиваться в речь собеседника своими замечаниями. Используется в таких ситуациях общения. Когда один из собеседников глубоко взволнован, желает высказать свое отношение к тому или иному событию, хочет обсудить наиболее болезненные вопросы, испытывает трудности в выражении своих проблем. Нерефлексивное слушание порой ошибочно истолковывают как принятие позиции оппонента, поэтому (в ряде случаев) намного честнее сразу прервать собеседника, открыто высказать свою точку зрения, чтобы впоследствии избежать недоразумений.
2. **Рефлексивный.** Некоторые собеседники не имеют достаточного желания высказать свое мнение, другие, наоборот, ждут поддержки, одобрения своих слов. Здесь требуется активное вмешательство в речь собеседника, в оказании помощи выразить свои мысли и чувства, в создании благоприятных условий для общения.

Как правильно вести беседу?

- Тон беседы должен быть нейтральным. Нельзя начинать беседу с отказа или невозможности решить проблему. Отстаивайте свое мнение спокойно, не теряя самообладания и благожелательного отношения к собеседнику.
- Смотрите в глаза собеседника 2/3 времени беседы, но не слишком назойливо. Старайтесь не перебивать, не заниматься другими делами.
- Не желательно употреблять слишком сухие формулировки, высокомерные фразы, пользоваться слухами, домыслами, конфиденциальной информацией.
- Если беседуете с посторонним лицом (не из вашей организации), держитесь подальше от скользких или перегруженных эмоциями тем (политика, религия и пр.), а также конкретных вопросов касательно чьих-либо доходов или дома.

Что не следует делать во время деловой беседы?

- Обсуждать чужие семейные конфликты, вопросы личной жизни, источники дохода, внешний вид сослуживцев.
- Повышать голос, горячиться, начисто отвергать точку зрения собеседника, говорить фразы типа: «Да это полная чушь», «Ничего подобного!», «Вы просто ничего не понимаете в этом!».
- Перебивать собеседника, вставлять даже самые краткие замечания.
- Рассказывать о своих проблемах, несчастьях, болезнях, распространяться о своих недостатках.
- Говорить об отсутствующих «негативно» (либо поддерживать такой разговор). Если сотрудники не заводят подобных разговоров, это является знаком хорошего климата в коллективе.

Что не следует делать во время деловой беседы?

- Высказывать удивление, граничащее с недоверием, узнав, что собеседник имеет какой-либо талант или достижения («Странно, вот уж не ожидал...»).
- Говорить о чем-то, что может быть неприятно собеседнику, причинять ему боль.
- Не смотреть по сторонам, не листать книгу, не перекладывать бумагу (не вертеть пуговицу).
- Не рекомендуется вести разговор в поучительном тоне. Не следует поучать партнеров. Будьте открыты для аргументов собеседника.

Что не следует делать во время деловой беседы?

- Не возражайте в категоричном тоне. Не допустимы такие выражения: «Нет, я с вами решительно не согласен», «Нет, так дело не пойдет». Вместо них следует использовать фразы: «Я полагаю...», «Не находите ли Вы...», «Надеюсь, это поможет убедить Вас..».
- Если вы задаете вопросы, то старайтесь, чтобы они содержали слова: «почему», «как», «когда». Это исключит односложные ответы собеседника, позволит полно представить свою точку зрения.
- Никогда ничего не обещайте, если не можете гарантировать своих обещаний (слова «да» или «нет» лишают маневренности и не позволяют менять позицию).
- Если вас перестали слушать, то остановитесь на полуслове. Это привлечет непроизвольное внимание собеседника.

Этап выхода из беседы

Потребность закончить беседу может возникнуть у собеседников не одновременно. Например, вопросы уже решены, но одному из партнеров еще хочется высказаться. Прервать беседу желательно тактично.

Возможные способы прекращения разговора

1. Поблагодарите собеседника за приятную встречу, содержательную беседу, откровенность. Большинство правильно понимает этот намек.
2. Извиняясь, корректно сообщите, что вас ждут неотложные дела. Принося свои извинения важно знать, что формулировка извинения типа «я извиняюсь», неправильна, ибо в данном случае вы сами извиняете себя. Правильней будет сказать: «Прошу прощения», «Приношу свои извинения». У собеседника обычно не возникает обиды и раздражения, если ему корректно объясняют объективную причину, по которой прерывают разговор.

Этап выхода из беседы

3. Встаньте, пожмите собеседнику руку, попрощайтесь с ним, проводите до двери. При этом очень важно высказать свое искреннее удовлетворение от проведенной встречи.
4. Используйте прием «спасение от назойливого посетителя». Этот прием нужно использовать лишь против тех, кому недостаточно намек. Прием заключается в том, чтобы заранее договориться со своим помощником о том, что после особого сигнала он должен зайти в кабинет и сказать, что вас срочно вызывают к вышестоящему лицу (или иное).
5. Желая закончить беседу, можно сказать собеседнику: «У меня сейчас начинается срочное совещание и люди уже собираются».

Правила конструктивной критики в деловой беседе

Критиковать своих подчиненных следует умело и осторожно, не унижая их достоинство, не придираясь, без грубостей, ведущих к напряжению.

К правилам конструктивной критики относится:

- недопустимость критики без нужды;
- конфиденциальность;
- доброжелательность (создается путем ослабления обвинительного акцента, внесения элементов сопереживания, самокритики);
- высказывания замечаний иносказательно, в косвенной форме;
- аргументированность, исключение общих выражений;
- отсутствие категоричного требования признания ошибок и правоты критикуемого;
- подчеркивание возможностей устранения недостатков и демонстрация готовности придти на помощь;
- недопустимость критики опытного сотрудника, который может исправить ошибку сам (лучше дать ему такую возможность, оказать помощь, тактично предотвратить оправдания, попытки скрыть промах).

- Подбадривающая: «Ничего, в следующий раз сделаете лучше, а сейчас не получилось».
- Критика-упрек: «Ну что же Вы! Я так на Вас рассчитывал!».
- Критика-надежда: «Надеюсь, в следующий раз Вы сделаете это задание лучше».
- Критика-аналогия: «Раньше, когда я был таким же, как Вы, молодым специалистом, я тоже допустил такую же ошибку. Ну и досталось мне от начальника».
- Критика-похвала: «Работа сделана хорошо, но не для этого случая».
- Критика-озабоченность: «Я очень озабочен сложившимся положением дел, потому что за невыполнение этого задания в срок несет ответственность весь коллектив».
- Критика-сопереживание: «Я хорошо Вас понимаю, я вхожу в Ваше положение, но и Вы поймите меня. Ведь дело-то не сделано».

- Критика-сожаление: «Я очень сожалею, но должен отметить, что Ваша работа выполнена некачественно».
- Критика-удивление: «Как?! Неужели Вы еще не сделали эту работу? Не ожидал...».
- Критика-смягчение: «Наверное, в том, что произошло, виноваты не только Вы».
- Критика-замечание: «Не так сделали. В следующий раз советуйтесь, если не знаете, как выполнить задание».
- Критика-требование: «Работу Вам придется переделать».
- Критика-совет: «Я Вам советую не горячиться, подождите, остыньте и завтра с новыми силами проанализируйте, что и как нужно поправить».
- Конструктивная критика: «Работа выполнена неверно. Что конкретно собираетесь предпринять?».
- Критика-опасение: «Я очень опасаюсь, что в следующий раз работа будет выполнена на таком же уровне».
- Критика – покровительство: «Да! Не получилось! Ну ничего, я Вам помогу!».
- Хвалебная критика: «Ну как же так? Такой талантливый человек, а работа выполнена на низком уровне».

Принципы восприятия критики

1. Если меня критикуют, значит, от меня ожидали большего.
2. Необходимо деловое восприятие критики вне зависимости от того, кто критикует и в какой форме.
3. Центральный принцип восприятия критики – «все, что я делаю, я мог бы делать лучше».
4. Наиболее ценная критика направлена на несовершенство того что кажется нормальным.
5. Отсутствие критики – это пренебрежение или неверие в способность ее нормального восприятия.
6. Критика позволяет выяснить отношение критикующего к другой стороне.
7. Необходимо поддерживать попытку критикующего конструктивно разобраться в деле, даже если он ошибается.

Принципы восприятия критики

Правила восприятия критики:

- **Спокойствие, только спокойствие.** Тон голоса при ответе на критику должен быть спокойным, заинтересованным.
- **Считайте слова.** Ответ должен быть предельно кратким. Примерно пять слов. Не следует говорить: «Да, но...». Краткость нужна для того, чтобы не дать критику нового повода для замечаний, чтобы он не мог зацепиться за ваши же слова.
- **Не спешите с ответом.** Не следует отвечать на риторические вопросы: «Что Вы себе позволяете?», «Вы что, с Луны свалились?». На эти коварные вопросы нет достойного ответа, критик торжествующе сверлит вас взглядом и ждет униженной реакции. Спокойно и доброжелательно спросите: «Вас это действительно интересует?».

Приемы нейтрализации замечаний

- постараться точнее понять смысл замечания, задавая вопросы, подводим собеседника к тому, чтобы он сам ответил на замечание или от него отказался;
- признать его правоту и продолжать свое выступление, особенно если замечания сделаны к месту;
- попытаться превратить замечание в стимул к дальнейшему выступлению;
- резко выступить против некорректных или уничижительных замечаний;
- для смягчения воздействия нескольких замечаний и возражений можно использовать «метод сжатия» - отвечаем на них одной фразой, сконцентрировав в ней все существенное;
- перефразировать замечание собеседника, одновременно смягчая его смысл;
- использовать «метод опроса» - не отвечая на замечания собеседника, задавать ему вопросы; при этом строить свои вопросы так, чтобы он сам отвечал на свои замечания;;
- если замечание очень мешает ходу беседы или полностью ее блокирует, использовать «метод отсрочки» - попросить разрешения вернуться к этому замечанию чуть позже (замечание теряет свое значение по мере удаления беседы от того момента, когда оно было сделано).

При ответе на замечания необходимо придерживаться следующих принципов:

1. Избегать открытого противоречия.
2. Сохранять спокойный, доброжелательный тон.
3. С уважением относиться к позиции собеседника.
4. Подчеркивать позитивные моменты, признавать правоту собеседника.
5. Избегать личных оценок.
6. Быть лаконичным
7. Проверять реакцию собеседника на нейтрализацию его замечаний при помощи промежуточных вопросов и наблюдая за его невербальным поведением.

1. Будьте по возможности кратки. Спартанцы так реагировали на многословность оратора: «Начало твоей речи мы забыли, середину промучились, и только конец нас обрадовал».
2. Не исправляйте ошибки речи собеседника.
3. Не используйте слов с уменьшительными или увеличительными суффиксами существительных (*понеделничек, календарики, совещанка, порядочек*).
4. Не допускайте в своей речи жаргонных выражений.
5. Не употребляйте слова: «Ну», «Значит», «Как бы». Вместо слов-паразитов используйте паузы.
6. Не щеголяйте книжной лексикой. Не используйте в своей речи слова непонятные большинству присутствующих. Не употребляйте слов, значение которых вы не знаете точно. Не усложняйте речь канцеляризмами и штампами.
7. Для убеждения используйте доброжелательный и конструктивный тон речи, избегайте раздражительности, повышения голоса, но не будьте монотонным. Не приятна для слушателя манера говорить медленно, а также тихая, чуть слышная речь.
8. Речь должна быть точной, чтобы подчиненные (или посетители) поняли то, что мы хотим сказать. Говорить следует в соответствии с нормами языка.

Что такое деловое совещание?

Деловое совещание – это форма делового общения, которая предполагает взаимодействие руководителя с коллективом в виде обсуждения производственных вопросов и проблем, требующих коллективного осмысления и решения посредством обмена мнениями.

В отличие от деловой беседы или переговоров, деловые совещания представляют собой способ открытого коллективного обсуждения тех или иных вопросов. Формы такого обсуждения очень разнообразны. Совещания классифицируются в зависимости от важности и содержания вынесенных на обсуждение проблем и реальных задач, а также места, времени и продолжительности работы.



Классификации совещаний

Деловые совещания могут классифицироваться по тематике рассматриваемых вопросов, по форме проведения, по основной задаче. Совещания подразделяются на инструктивные, оперативные (диспетчерские), проблемные.

Цель **инструктивных** совещаний - передача необходимых сведений и распоряжений «сверху вниз» по схеме управления для скорейшего их выполнения. До сведения участников совещания доводятся принятые руководителем предприятия или организации решения, распределяются задачи соответствующим инструктажем, разъясняются неясные вопросы, определяются сроки и способы выполнения поручения.

Классификации совещаний

Цель **оперативных** совещаний - получение информации о текущем состоянии дел. В отличие от конструктивных совещаний, информация поступает «снизу вверх» по схеме управления. Участники такого совещания сообщают сведения о ходе работы на местах. Оперативные совещания проводятся регулярно, всегда в одно и то же время, список участников постоянный, специальной повестки дня не имеется, они посвящаются неотложным задачам текущего и последующих 2-3 дней.

Цель **проблемных** совещаний - поиск наилучших решений определенной проблемы в кратчайшие сроки. Оптимальное решение можно получить, используя следующие способы:

- 1) нахождение решения без предварительной подготовки возможных решений на основе обсуждения всех предложений, внесенных участниками в ходе заседания;
- 2) выбор оптимального решения из двух или нескольких вариантов, заранее подготовленных к обсуждению;
- 3) принятие решения, найденного руководителем до заседания, посредством убеждения сомневающихся в его правильности.

1. Соответствие задачам

Есть несколько форматов собраний: совещание, мозговой штурм; планерка, пятиминутка. У каждого формата есть показания к применению и методика. Решая собрать людей, оцените ваши цели и задачи. Что вы хотите получить от этого формата? Люди должны найти решение? Тогда это мозговой штурм — вы все наравне и принимаете к рассмотрению любые идеи. Вы хотите поставить задачи? Тогда это планерка с протоколом и повесткой... Формат определяют ключевые моменты: роль ведущего собрания, стиль общения на собрании, результат собрания.

Примеры форматов:

- **Совещание. Цель - выдвинуть идеи, оценить варианты, найти решения.** То есть команда работает в творческом режиме. Апофеозом этого формата является мозговой штурм. Обязательное условие- возможность озвучить идею/мнение, то есть культура свободного общения на совещании. Люди должны без опаски высказывать свои мысли, это нужно поощрять. Следовательно, не должно быть жесткой неконструктивной критики.

- **Планерка.** Цель - проанализировать текущее состояние процесса и наметить новые задачи. Этот формат ближе к устной отчетности по заданным показателям, поэтому как раз наличие этих самых показателей и является для него обязательным. Планерка всегда проходит по делу, по намеченной повестке.
- **Пятиминутка.** Цель - обозначить приоритеты, сформировать рабочий настрой. Пятиминутки проводятся не для решения глобальных задач и ответов на вопросы «Кто виноват?» и «Что делать?» Это формат-напоминание. Ключевые требования - позитив и краткосрочность. Помните, утренние совещания играют роль стимулятора – активизатора - мотиватора. Их продолжительность от 5 до 15 минут - не дольше!

2. Конкретность

Обозначены ли сами задачи? Перед собранием четко пропишите его повестку и подготовьте необходимые вам материалы. Разошлите повестку всем участникам заранее (не позднее чем за три часа до начала, а лучше за день), чтобы они тоже могли подготовиться. Это позволит всем вам не потеряться в задачах, придерживаться линии совещания и уложиться в отведенное время.

3. Кратковременность

Любое совещание должно укладываться в минимально возможное время. Идеал - 30 минут, максимум - час. Почему? Произвольному вниманию человека свойственно рассеиваться со временем, а конкретно - в течение 30–40 минут. При монотонном процессе происходящее перестает восприниматься через 20-30 минут. А при снижении внимания память человека работает намного хуже... Это говорит нам: через 3 часа совещания люди будут очень неэффективны.

4. Тайминг

Обязательным условием эффективного совещания является жесткий тайминг или регламент. Назначьте время начала и окончания совещания. Начинайте в означенное время независимо от того, все ли подтянулись, - это приучит людей не опаздывать. Пресекайте разговоры не по делу на совещании, возвращайте людей к теме. Имейте четкую повестку для совещания. Она должна быть у всех участников перед глазами.

5. Адекватность участников

На совещании должны присутствовать только те сотрудники, которых касается повестка. Не зовите людей на совещание «прицепом», просто посидеть. Следуйте принципу оптимальности: участников должно быть меньше, но уровень их влияния на вопрос - выше.

6. Право на слово

Именно во время совещания, как ни в какое другое, сотрудникам необходимо давать право на слово, на мнение, идеи, сомнение, вопросы. Более того, необходимо научиться отвечать на вопросы сотрудников: кратко, по делу, при этом пресекая ненужные и долгие стоны о тяжелой офисной жизни.

7. Закрепление результатов

У каждого совещания, а особенно такого, на котором вы ставите задачи, должен быть письменный итог. Рекомендуется вести электронный протокол совещания. Например, в таком виде: Задачи (решения) совещания от дд.мм.гггг / Сроки / Ответственные / Отметка о выполнении.

После собрания протокол рассылается всем участникам. Именно протокол совещания становится инструментом контроля, позволяет ничего не упустить, не забыть ни одной поставленной задачи. И самое главное: про поставленные на прошлом совещании задачи обязательно нужно спросить. Именно режим цикличности совещаний «анализ → задачи → контроль → анализ» позволяет перевести собрание из режима пустословия в формат работы.

8. Плановость совещания

Все, что можно перевести в плановый режим - надо перевести. Единственная возможность привыкнуть к процедурам контроля - проложить для них плановое русло. В идеале все сотрудники должны знать, когда с них спросится за то или иное дело, то есть когда надо отчитаться - чтобы успеть собрать данные и подготовить осмысленный отчет. Внеплановые совещания уместны только для решения срочных и важных дел, и доля таких внезапных совещаний должна быть невысока. В противном случае сотрудник просто не успевает подготовиться (значит, вы будете слышать «не знаю»), иногда даже не сможет присутствовать, отвлекается от дела (а высокая производительность требует концентрации) и т. д.

Эффективны ли Ваши совещания?

Бывает ли у вас такое? (Ответьте - да/нет)

1. Совещания проводятся нерегулярно.
2. Совещания назначаются внезапно (неожиданно, как срочное объявление ТАСС).
3. Не задана тема. Нет регламента. Участники не знают заранее, что будет на собрании. Сам руководитель не знает точно, чего хочет.
4. Дублирование повестки на разных совещаниях. Пережевывание всем известной информации...
5. Руководитель знает, что хочет сказать, но не продумал, как это эффективнее сделать. В результате -искажается информация, возникают непонимание, лишние споры, решения исполняются некачественно или не исполняются вовсе...
6. Совещание проходит не в полном составе.
7. Руководитель часто переносит совещания, начинает не вовремя, проводит не по регламенту.

Эффективны ли Ваши совещания?

8. Участники не укладываются в регламент. Как вариант: отвлекаются, не следуют таймингу, перескакивают с темы на тему, перебивают друг друга.
9. Ведущий говорит, говорит... Участники скучают, думают о своем, переговариваются.
10. Руководитель первым высказывает свое мнение по обсуждаемому вопросу. Сотрудники понимают, что их мнение уже не важно.
11. Руководитель не высказывает свое мнение. Не реагирует на цифры. Не анализирует факты. Совещание становится вялым и бесцветным. Теряются цель и смысл. Никаких решений, стимулов — зря потратили время.
12. Обсуждение горячих вопросов (зарплата, штрафы, т. д.) превращается в «базар».
13. На совещании происходит «публичная казнь».
14. Сотрудник должен рассказать о каком-то вопросе на собрании. Вы ему это поручили, но не проверили, как он понял задание и что собирается сказать. И вот он говорит, а вам становится дурно.
15. Принятые решения не контролируются, не проверяются, не внедряются.

У вас больше 3-х «да»? Давайте оптимизироваться!

Этапы подготовки эффективного совещания

1. Определите цели и задачи совещания

Какие вопросы нужно решать? Какую информацию отслеживать? Какие выводы делать? Как удачнее структурировать задачи?

2. Определите формат совещания, исходя из задач

Выберите участников и время совещания.

3. Определите регламент

При разработке регламента помните, что он должен быть удобным как для руководителя, так и для участников. Стандарт: 3-7 минут на выступление по постановке задач; 5-7 минут на прения. Перерывы полезно предусматривать из расчета 10-15 минут на каждые 45–60 минут активной работы. По большому счету, совещания длительнее часа - это риск потерять внимание участников. Такие собрания могут быть малоэффективными.

Этапы подготовки эффективного совещания

4. Определите структуру совещания

Совещание должно иметь четкую структуру и каждый раз проходить именно в порядке, ей предусмотренном.

Типовая структура планерки:

- Вступительное слово / разминка.
- Цели. Регламент. Формат.
- Общие вопросы.
- Общие результаты работы. Выполнение поставленных задач.
- Частные результаты / отчеты участников.
- Анализ результатов. Постановка задач. Подведение итогов.

Этапы подготовки эффективного совещания

Типовая структура совещания:

- Обозначение проблемы, цели. Важность темы. Планы.
- Цели. Регламент. Формат.
- Обсуждение. Анализ.
- Анализ результатов. Постановка задач.
- Подведение итогов.

Типовая структура мозгового штурма или обсуждения:

- Вступительное слово / цели собрания / регламент.
- Проблема и почему это важно.
- Генерация всех вариантов решения.
- Обсуждение плюсов и минусов каждого варианта.
- Выбор варианта решения. На основании него - постановка задач участникам.
- Подготовка протокола собрания.

Этапы подготовки эффективного совещания

5. Установите очередность решаемых вопросов

Вопросы по регламенту определяются теми ключевыми моментами, от которых зависит общий результат и качество работы организации.

Разделите все вопросы на три группы.

1. Вопросы регулярные - по регламенту. Старайтесь быстрее справиться с регулярными вопросами. Сначала их обсуждение может занимать все время. Потом к ним добавятся вопросы текущие - люди будут сами проявлять активность. Но ваш приоритет, который и определяет скорость движения вперед, - это вопросы развития. Именно на них отводите до 50% времени совещания.
2. Вопросы текущие - по плану совещания: возникшие идеи, проблемы, что мешает работе и как ее оптимизировать. Всего вы можете разобрать не более 5 вопросов. Начинайте всегда с самого важного. Лучше закончить с одним важным вопросом, чем оставить не до конца решенными десяток.
3. Вопросы развития — по плану развития.

Этапы подготовки эффективного совещания

6. Подготовьте необходимые документы и формы

Чтобы эффективно проработать вопросы, крайне важно правильно подготовить материал к совещаниям и разослать его всем заранее. На самом совещании необходимо вести протокол совещания, где должны фиксироваться все принятые решения.

7. Определите время проведения совещания

Рекомендуется проводить еженедельные совещания утром.

Всегда указывайте время окончания совещания. Старайтесь заканчивать чуть раньше - это становится приятным сюрпризом для участников. Во всяком случае, после обсуждения плановых вопросов должно оставаться еще какое-то время. Тогда у сотрудников будет возможность, повод и стимул задавать свои вопросы - то есть проявить активность и подумать.

Этапы подготовки эффективного совещания

8. Убедитесь, что совещание необходимо

Ответьте себе на следующие вопросы:

1. Актуальны ли вопросы к совещанию? Сегодня нужно говорить именно об этом?
2. Форма подачи материала соответствует цели, аудитории, содержанию?
3. Что должно произойти/остаться в голове у сотрудников после совещания?
4. Можно ли не проводить совещание и добиться того же результата?

Если вы ответили «Да» на вопросы 1, 2 и «Нет» на вопрос 4 — смело проводите совещание!

Использованная литература

1. Введенская, Л.А. Русский язык. Культура речи. Деловое общение: учебник/ Л.А. Введенская, Л.Г. Павлова, Е.Ю. Кашаева . – М. : КНОРУС, 2016. - 432 с.
2. Вечер, Л.С. Деловое общение государственного служащего: практикум / Л.С. Вечер. – М.: ФОРУМ, 2012. – 224 с.
- 3.Обухова, Г.С. Основы мастерства публичных выступлений, или Как научиться владеть любой аудиторией (практические рекомендации) / Г.С. Обухова, Г.Л. Климова. – М.: ФОРУМ : Инфра-М, 2016. – 72 с.
4. Семенов, А.К. Этика менеджмента: Учебное пособие для бакалавров / А.К. Семенов, Е.Л. Маслова. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2016 – 272 с.



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Орсаг Юлия Витальевна,
кандидат педагогических наук,
начальник отдела качества
образования
Вологодского филиала РАНХиГС**

E-mail: orsag@volog.ranepa.ru

**ЭФФЕКТИВНОГО
ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ
В
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ
СРЕДЕ!**