

ЛЕКЦІЯ 11 ІНДИВІДУАЛЬНА БЕСІДА ЯК ФОРМА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

План

1. Функції та види бесід.
2. Характеристика та етапи індивідуальної бесіди.
3. Особливості бесіди по телефону.
4. Правила етикету, яких треба дотримуватись під час бесід з клієнтами.
5. Індивідуальні бесіди керівника з підлеглими. Бесіда виховного характеру.

1. Функції та види бесід.

Найпоширенішою формою спілкування є бесіда. Дані психологічних досліджень свідчать, що успішне її проведення сприяє підвищенню продуктивності праці (2 – 12 %).

Бесіда — це форма спілкування з метою обміну думками, інформацією, почуттями тощо. Бесіда сприяє також активізації зусиль партнерів для забезпечення співробітництва та впливу одне на одного.

Орієнтовно можна назвати такі функції бесіди: обмін інформацією; формування перспективних заходів і процесів; контроль і координація вже розпочатих дій; взаємне спілкування людей під час виконання виробничих завдань; підтримка ділових контактів на рівні виробничих підрозділів, регіонів, держав; пошук, висунення і оперативна розробка робочих ідей; стимулювання людської думки в новому напрямку; розв'язання етичних проблем, що виникли в якійсь ситуації, та ін.

Кожна бесіда — це новий акт. Тому не існує загальних рецептів, які б забезпечували високу ефективність бесіди в усіх випадках. Це завжди процес творчий, що приносить радість відкриття нового в житті, у співрозмовника й у собі. Водночас склалися певні моральні та психологічні вимоги до організації індивідуальної бесіди. Існують загальні положення, принципи, застосування яких сприяє досягненню успіху бесіди.

Існують різні види бесід. Якщо за основу класифікації взяти мету спілкування та зміст бесіди, то можна виокремити бесіди ритуальні, глибинно-особистісні та ділові.

Під час ритуальних бесід люди спілкуються, дотримуючись певного мовленнєвого етикету. Як правило, ці бесіди характерні для обрядів, звичаїв будь-якої спільноти людей. Людина, яка звикла до цього, відчувається під час виконання обряду спокійно і впевнено. Вона знає, що і як їй потрібно говорити в різних ситуаціях і чого варто сподіватися від інших. Уміння людини підтримувати ритуальні бесіди свідчить про те, що вона опанувала перший рівень культури спілкування.

Глибинно-особистісні бесіди відіграють у нашому житті велику роль. Вони, як правило, характерні у спілкуванні між близькими людьми — рідними, коханими, дітьми, друзями та ін. Основна особливість таких бесід полягає в тому, що саме в них найповніше проявляються й реалізуються наші гуманістичні комунікативні установки та моральні норми. Вступаючи в контакт із близькими, людина сподівається на те, що її не лише зрозуміють, а головне, сприймуть такою, якою вона є, захистять і нададуть допомогу.

Велику роль у житті людей відіграють ділові бесіди, їх предметом, як правило, є конкретне діло. Серед ділових бесід розрізняють інформаційні: у «конкурентній ситуації»; «під тиском співрозмовника»; з метою викладу своєї позиції. Виходячи з професійної спрямованості розрізняють бесіди управлінські, педагогічні, правові, медичні та ін. Тут основна увага приділяється особливостям саме ділових бесід і їх різновидам. Майже всі справи, трудові акції, будь-яка спільна праця людей починаються, здійснюються і завершуються за допомогою різних за формою, змістом і функціями ділових бесід.

Залежно від кількості учасників бесіди поділяються на індивідуальні та групові.

Успішне використання бесіди підвищує моральну культуру людини, її психологічну компетентність, сприяє досягненню успіху в діловому житті.

Функції бесіди:

1. обмін інформацією формування перспективних заходів і процесів,
2. контроль і координація вже розпочатих дій
3. заємне спілкування людей під час виконання виробничих завдань
4. підтримка ділових контактів на рівні виробничих підрозділів, регіонів, державпошук,
5. висунення і оперативна розробка робочих ідей
6. стимулювання людської думки в новому напрямку
7. розв'язання етичних проблем, що виникли в певній ситуації.

2. Характеристика та етапи індивідуальної бесіди.

Оскільки успіх в індивідуальній бесіді значною мірою залежить від контакту, що встановлюється між співрозмовниками, можна назвати такі її етапи: підготовка до бесіди, встановлення контакту, орієнтування в ситуації й людях, обговорення питання і прийняття рішення, вихід із контакту.

Індивідуальна бесіда — це діалог двох співучасників, які є значущими одне для одного і прагнуть (обоє або один) досягти певної мети. Індивідуальна бесіда стає такою формою, яка сприяє зближенню поглядів співрозмовників, встановленню між ними контакту, довіри і взаєморозуміння. Відомо, що людина один на один поводить ся інакше, аніж в оточенні багатьох людей. Річ у тім, що у присутності інших вона використовує різні ролі, хоче здаватись цікавішою, привабливішою, зберегти почуття власної гідності. Тому нерідко тільки віч-на-віч зустрівшись із людиною, можна визначити її позицію і знайти пояснення її діям. Людина, знаючи і пам'ятаючи про це, завжди намагатиметься надавати право партнерові по спілкуванню залишатися самим собою. Вона не маніпулюватиме іншим, а вестиме власну партію і даватиме змогу це робити іншому, тобто “партитуру спілкування” співрозмовники розробляють спільно. Це визначатиме характер бесіди та її результат.

Розрізняють такі **етапи індивідуальної бесіди**: початок, передавання інформації, аргументування, спростування доказів співбесідника та прийняття рішення.

Оскільки успіх в індивідуальній бесіді значною мірою залежить від контакту, що встановлюється між співрозмовниками, можна назвати такі її етапи: підготовка до бесіди, встановлення контакту, орієнтування в ситуації й людях, обговорення питання і прийняття рішення, вихід із контакту. Такий поділ на етапи чіткіше визначає спрямованість у пошуку способів і засобів спілкування, правил проведення бесіди.

Підготовка до бесіди як умова її результативності

При підготовці до індивідуальної бесіди аналізується ситуація, в якій вона відбудеться, вивчаються типові та індивідуальні особливості співбесідника, зокрема його інтереси та установки.

Найчастіше під час проведення індивідуальної бесіди, зокрема ділової, намагаються одразу ж досягти мети, жорстко орієнтуючись на остаточний результат. Це хибний шлях, позаяк ігнорується підготовчий етап бесіди. І тому нерідко розмова начебто відбувається, але з самого початку вже запрограмовано її негативний результат.

Виходячи з аналізу літератури та практичного досвіду багатьох людей як орієнтовні можна запропонувати такі правила підготовки до бесіди:

- * обрати найбільш вдалі момент і місце для проведення бесіди і лише після цього домовлятися про зустріч;
- * з'ясувати все про співрозмовника, зокрема його ставлення до ініціатора бесіди та рівень моральної культури;
- * зібрати і систематизувати інформацію, необхідну для розмови;
- * створити відповідну атмосферу довіри, щоб схилити до себе співрозмовника;
- * визначити мету, стратегію та тактику проведення бесіди, скласти детальний план розмови, виділити базові слова, ключові речення;
- * уявити собі позицію співрозмовника з цього питання та хід бесіди, передбачити нюанси, які можуть вплинути на її перебіг і результат.

Встановлення контакту в бесіді

Починаючи спілкування, зокрема індивідуальну бесіду, бажано встановити контакт. Контакт — це дотик, поєднання. Психологічний контакт — це духовний зв'язок між людьми, який забезпечує можливість взаєморозуміння і взаємовпливу.

Контакт буває емоційним та інтелектуальним, епізодичним і постійним, усвідомленим і неусвідомленим, поверховим і глибинно-особистісним, вербальним і невербальним, ефективним і неефективним тощо.

Найчастіше контакт починається із “зустрічі поглядів”. Важко бути невічливим до того, хто дивиться тобі в очі. Перший погляд може бути миттєвим, пристрасним, зацікавленим, відкритим, довірливим. Легка посмішка, нахил корпусу, голови в бік співрозмовника, зацікавленість у виразі очей свідчать про доброзичливе ставлення до співрозмовника.

Після контакту очей треба привітатися і зробити паузу. Вона потрібна для того, щоб інша людина мала змогу включитися в розмову. Якщо цього не зробити, бесіди як діалогу може не відбутися, бо розмовлятиме лише одна сторона.

Після взаємного привітання відбувається знайомство. Існує багато правил етикету, які передбачають поведінку людей на цьому етапі. Їх детально описано в посібниках з етикету [8; 9]. Лише зауважимо, що вже під час першої зустрічі дуже важливо запам'ятати прізвище, ім'я співбесідника, його посаду. Ще Д. Карнегі писав, що для людини звук її імені є найсолодшим і найважливішим звуком людської мови.

Після вербального контакту йде знову невербальний. Партнери розміщуються на дистанції, яка відповідає загальноприйнятим правилам і власним бажанням. Несвідоме чуття дає змогу культурній людині зайняти під час спілкування таке положення, яке свідчитиме і про повагу до співбесідника, і про врахування його бажань, нерідко несвідомих. Автори наводять орієнтовні дані щодо дистанції між людьми в різних ситуаціях спілкування. Вважається, що для “інтимного” спілкування дистанція має становити 0,5 м, для розмови з друзями — 0,5—1,2 м, для ділових зустрічей — 1,2—3,7 м. Для того щоб

невербальний контакт сприяв спілкуванню, потрібно сидіти спокійно, невимушено (не глибоко у кріслі і не на його краєчку), не схрещувати руки й ноги, бо це свідчить про закритість людини.

Після встановлення контакту на рівні очей та дистанції доцільно “приєднатися” до співрозмовника. Можна зайняти позу, схожу на його позу, використовувати найчастіше вживані ним слова, посміхатися до нього, якщо він це робить, і т. ін.

Із самого початку бесіди треба зробити все, щоб одразу не протиставити себе співбесіднику. Доцільно спочатку поговорити про те, що об’єднує співрозмовників, про спільні інтереси. Можна також сказати партнерові щось приємне, цікаве про нього. Це сприятиме створенню доброзичливої атмосфери для подальшого спілкування. Тому не завадить продумати три перші фрази, кілька запитань, на які співбесідник відповість “так”. Якщо на початку бесіди відчувається хвилювання в голосі, бажано говорити тихіше, повільніше. Окрім цих порад, можна також використати ще й такі:

- * уникати вступів на зразок “Якщо у вас є час вислухати мене”, “Вибачте, що я заважаю Вам”, “Давайте швиденько розберемося”;
- * не примушувати співрозмовника одразу захищатися;
- * спочатку доцільно поговорити про співбесідника, потім — про тему розмови і лише потім — про себе;
- * тон бесіди має бути привітним, доброзичливим. Це допоможе співрозмовникові повірити у вашу щирі зацікавленість його проблемами;
- * співбесідник може бути добре проінформований щодо теми розмови, тому краще висловити свої сподівання на це або запитати його.

Орієнтування в ситуації та людях

Орієнтування в умовах спілкування передбачає вивчення особливостей зовнішнього середовища та врахування власного емоційного стану, а також стану співрозмовника. Якщо ви побачили, що співбесідник, скажімо, збуджений, спочатку треба допомогти йому заспокоїтися, бо інакше він вас не зрозуміє. Лише після цього можна розпочати бесіду. Як це зробити? По-перше,

можна попросити співрозмовника чимось вам допомогти, бо виконання предметних дій, що потребують уваги, знімає напруження. По-друге, можна пожартувати. Партнер почне посміхатися й розслабиться. По-третє, можна звернути увагу співрозмовника на важливу для нього проблему, котра потребує активного мислення. І, зрештою, можна поставити партнерові запитання на нейтральну тему, переключивши його увагу на проблему, до якої він ставиться спокійніше.

Звичайно, це лише окремі приклади з тих, що їх можна використати. У кожній ситуації треба виявляти гнучкість, оперативність, творчість. Проте варто пам'ятати, що фрази на зразок “Не хвилюйтесь”, “Заспокойтесь”, “Чому ви так напружені?” справі не зарадять. Навпаки, людина хвилюватиметься, а відтак й нервуватиме ще більше.

На етапі орієнтування треба з'ясувати тривалість бесіди. Якщо ви — ініціатор зустрічі, треба дійти згоди із співбесідником щодо її мети. Якщо вас запросили на бесіду, мети якої ви не знаєте, краще одразу запитати: “Чим можу бути корисний?” Це дасть змогу розібратися в очікуваннях співбесідника, бо вони є регуляторами його поведінки під час спілкування. Кожна із сторін сподівається на таку реакцію іншої, яка б відповідала її рольовій позиції.

Успіх бесіди багато в чому залежить від того, чи вдасться адекватно уявити собі образ партнера. Тут нерідко спрацьовують стереотипи, а вони часом бувають неправильними. Як зазначалося, треба мати попередню інформацію про співбесідника, передусім знати його типові, індивідуальні, вікові та статеві характеристики.

Насамперед важливо встановити тип особистості співрозмовника. Люди, які живуть, керуючись принципом “мати”, за Е. Фроммом, бажають обов'язково отримати щось від спілкування: цікаву роботу, знання з метою престижу, грошову винагороду тощо. Тому вони старанно готуються до зустрічі, обмірковують тему розмови, добирають засоби, за допомогою яких можуть вплинути на співрозмовника і досягти своєї мети. Для цього вони готові використати все: і своє становище в суспільстві, і знайомство, і зв'язки, і зовнішність. Такі люди можуть приваблювати, проте це нерідко лише результат

програмування обраної для цього ролі. Якщо такий виконавець десь сфальшивить, одразу впливе, що він намагається маніпулювати співрозмовником.

Цілковитою протилежністю такому типу людей є ті, хто керується в житті принципом “бути”. Вони нерідко підходять до конкретної ситуації без спеціальної маніпулятивної підготовки і заздалегідь не добирають засобів, щоб підтримувати впевненість у собі. їхня реакція безпосередня і продуктивна. Вони знають: вірність собі сприятиме тому, що під час спілкування обов’язково з’явиться щось нове. І тому в них не виникає занепокоєння, що вони можуть щось втратити. Такі люди — не суперники, а партнери, які намагаються отримати від спілкування радість, а не перемогу будь-якою ціною.

П. Міцич наводить цікаву класифікацію співбесідників. Він описує теоретичні моделі “абстрактних типів” людей і характерні риси їхньої поведінки. Згідно з цією класифікацією існує **дев’ять типів співрозмовників** (див. рис. 2).

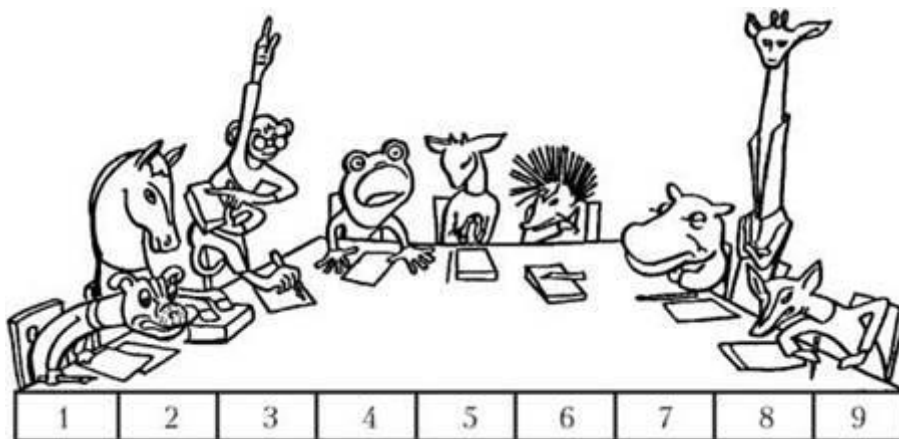


Рис. 2. Типи поведінки людей у спілкуванні:

- 1 — безглузда людина; 2 — статечна людина; 3 — всезнайко;
- 4 — балакун; 5 — боягуз; 6 — неприступна людина;
- 7 — незацікавлена людина; 8 — “велике цабе”; 9 — чомучка

1. **Безглузда людина** — нетерпляча, невитримана, збуджена; своєю поведінкою неспівідомо підштовхує співбесідника до того, щоб він не погоджувався з висловленими тезами та твердженнями. Маючи справу з такою людиною, доцільно не виходити за межі професійного спілкування, треба бути спокійним і спростовувати її твердження.

2. **Статечна людина** — доброзичлива та спокійна під час розмови. Їй слід давати змогу проявити себе, коли підбиваються підсумки зустрічі, обговорюються пропозиції.

3. **Всезнайко** — людина, у якої завжди і на все є “своя” думка, вона обов’язково хоче її виголосити, не прислуховуючись до думки співрозмовника. Якщо доводиться мати справу з такою людиною, треба трохи збити з неї пиху, спеціально ставлячи складні запитання. Треба також залучати її до обговорення ідей, запропонованих іншими.

4. **Балакун** — не вміє вислуховувати інших, часто перебиває співрозмовника, не цінуючи його часу. Щоб марно не гаяти час, його треба своєчасно й тактовно зупинити, бо цікавих ідей він однаково не внесе.

5. **Боягуз** — людина, яка відмовчується, щоб не виставляти себе на посміховисько або не здатися безглуздою. Таку людину варто підтримати, підкресливши, що в неї вірять, до неї прислуховуються.

6. **Непрístupна людина** — має відсутній вигляд; те, що відбувається поза її особою, їй видається не вартим уваги та зусиль. Спілкуючись з такою людиною, краще одразу визнати її знання та досвід, виявити інтерес до неї самої та її справ.

7. **Незацікавлена людина** — безцеремонно демонструє, що все, що відбувається навколо, її аж ніяк не цікавить. Для того щоб вступити з такою людиною в контакт, треба все-таки знайти те, що для неї може мати істотне значення.

8. **Люди, яких називають “велике цабе”**, зовсім не терплять критики. Вони вважають себе кращими від інших, а власні пропозиції єдино правильними. З такими людьми треба бути обережним, не критикувати. Водночас варто

показати, що вона така сама людина, як й інші. Добре при цьому використовувати прийом протиставлення на зразок: “Так..., проте”.

9. “Чомучка” — не може втриматися, щоб не поставити запитання про все і про всіх. Спілкуючись з такою людиною, доцільно переадресувати їй її ж запитання. Це змусить “чомучку” розмірковувати над проблемою, яку винесено на обговорення.

Зрозуміло, що наведені класифікації умовні. Однак вони допомагають навчитися самостійно розпізнавати особливості своїх співрозмовників і використовувати це для того, щоб краще і швидше порозумітися з людьми, встановити контакт, досягти успіху під час спілкування, зокрема при проведенні індивідуальних бесід.

Існують люди, які поєднують глибоке знання людини із здатністю добиватися ефективного контакту із співрозмовниками в різних ситуаціях. Їх називають “геніями спілкування”. Поведінку таких людей визначають риси: відсутність тривожності та упередженості, вміння встановлювати зворотний зв'язок, артистизм, передбачення, інтерес до всього, любов до себе (ми не можемо любити інших, якщо не любимо себе) та наявність необхідної захисної агресії (розуміння, що постійні проступки до добра не приводять).

На встановлення контакту та перебіг бесіди загалом накладає серйозний відбиток темперамент співрозмовників. І його також треба вміти розпізнавати і враховувати.

Важливо пам'ятати і про вікові особливості співрозмовника. У більшості людей з віком знижується критичність, а потреба у спілкуванні зростає. Старші за віком люди люблять дещо моралізувати, іноді через свою балакучість позбавляють співрозмовника можливості самостійно висловити думку і дійти певних висновків.

У процесі підготовки до індивідуальної бесіди важливо враховувати також статеві відмінності співрозмовника. У чоловіків переважно більш глобальний погляд на обговорювану проблему, а жінки краще сприймають деталі, нюанси.

Обговорення проблеми і прийняття рішення

На цьому етапі особливого значення набувають вміння слухати співрозмовника, передавати інформацію та обґрунтовувати свою позицію. Ще мислителі Стародавньої Греції наголошували, що два вуха і один язик людині дані для того, щоб вона більше слухала і менше говорила.

Щоб отримати необхідну інформацію, потрібно навчитися ставити співрозмовникові запитання. Вони бувають відкритими та закритими, прямими та непрямими, риторичними і т. ін. Так, на початку і наприкінці бесіди краще задавати відкриті запитання на зразок: “Ви підготували для обговорення відповідні дані?” Звичайно, на таке запитання відповідь має бути “так” чи “ні”. У середині бесіди, щоб зрозуміти позицію партнера і підготуватися до аргументації, бажано поставити запитання закритого типу: “Чому Ви вважаєте, що...?” Якщо ми хочемо перевірити своє розуміння позиції партнера по спілкуванню, то можна запитати: “Якщо я Вас правильно зрозумів, то Ви хочете...?” Це пряме запитання. Наприклад, щоб перевірити, чи був співбесідник вчора на виставці-продажу товарів, можна запитати в нього: “Яка була вчора вартість японських телевізорів?” Це непряме запитання.

На етапі обговорення проблеми, як свідчать досвід і аналіз літератури, доцільно дотримуватися деяких правил, які полегшують розуміння співрозмовника і дають змогу обмінюватись інформацією:

- * уважно слухати і чути;
- * намагатися перейти від монологу до діалогу;
- * давати змогу співрозмовникові спокійно висловити свою думку;
- * викладати свою інформацію чітко, коротко й послідовно;
- * добирати способи й засоби аргументування залежно від індивідуальних особливостей співрозмовника (рівня його мислення, віку, статі, типу темпераменту тощо);
- * викладати докази в коректній формі.

Аргументуючи свою позицію, доцільно навести цифрові дані, факти, виявити суперечності, розглянути їх, вилучити висновки по частинах.

Аргументи треба викладати впорядковано, використовуючи правила та закони логіки, підкріплювати логічні апеляції емоційними. При цьому доцільно вживати порівняння та протиставлення типу “так... , проте”. Це приверне увагу співрозмовника до висловленої думки. Певний ефект може дати висловлювання видимої підтримки партнера (наприклад, “Ви переконливо розповіли про ці факти...”).

Приймаючи рішення, доцільно керуватися такими рекомендаціями:

- * спостерігаючи за співрозмовником, визначити момент для закінчення бесіди;
- * заздалегідь сформулювати мінімальну мету й обміркувати альтернативні варіанти розв’язання проблеми;
- * намагатися добитися добровільної згоди партнера;
- * не виявляти невпевненості, розгубленості наприкінці бесіди, навіть якщо її мети не було досягнуто;
- * закінчуючи бесіду, доцільно використати свій найсильніший аргумент.

Вихід із контакту

Роль цього етапу індивідуальної бесіди — “останнього враження” — не менш суттєва, ніж першого, зокрема, для продовження спілкування в майбутньому. Тому прощаючись бажано бути доброзичливим, привітним, взагалі поводитися так, щоб виникло відчуття “ми”. Наприкінці бесіди доцільно виказати сподівання на подальше співробітництво, “подати” себе так, щоб лишити у співрозмовника добру згадку про себе. Дотримання правил етикету має велике значення для створення доброго іміджу співрозмовника і продовження ділових відносин.

Якщо співрозмовник не вирішив своє питання позитивно, треба дати йому змогу зберегти “добрий вираз обличчя при поганій грі”. Та й співрозмовник для того, щоб мати змогу ще раз вийти на контакт, не повинен “трюкати дверима”.

3. Особливості бесіди по телефону.

Не завжди є час для зустрічі віч-на-віч. А протягом кількох хвилин вміло спілкуючись по телефону, можна вирішити будь-яке питання. У напруженому житті ділових людей спілкування по телефону є незамінною

Однак перш ніж телефонувати у важливій справі, особливо до людини, статус якої вищий, а її рішення матиме важливе значення, треба спочатку добре обміркувати можливий перебіг майбутньої розмови. Для цього треба уявити собі людину, з якою доведеться розмовляти, і розмову будувати, враховуючи її особливості. До того ж треба зважати на те, що в неї обмаль часу і не вона є ініціатором бесіди.

Звичайно, телефонну розмову спланувати досить важко, особливо з незнайомим абонентом. Ми не бачимо співрозмовника, нам не відомі його жести, міміка і т. ін. Ми лише чуємо його голос, орієнтуємось на інтонацію та паузи. До того ж розмова обмежена в часі (3-5 хвилин).

Але й ця бесіда має відбуватися поетапно: взаємне представлення, введення співрозмовника в курс справи, обговорення проблеми, заключні слова. Викладаючи проблему по телефону, слід дотримуватись максимальної лаконічності фраз, точності формулювань, однозначності висловлювань, чіткості дикції

4. Правила етикету, яких треба дотримуватись під час бесід з клієнтами.

Якщо керівник організації або її менеджер домовляються про зустріч із клієнтом, важливо пам'ятати, що вона може перерости у подальшу спільну діяльність не тільки через взаємний економічний інтерес, а й завдяки враженню, яке вони справлять на співрозмовника. Це враження формують репутація, манери та *дотримання загальноприйнятих правил етикету*:

- * призначаючи зустріч, треба чітко домовитись про дату та час, повідомити клієнта, як краще до вас дістатися;
- * секретарка має знати про цю зустріч, знати ім'я клієнта для того, щоб зустріти його, а в разі потреби — замовити перепустку;

- * варто облаштувати місце, де клієнт зможе роздягтися, там обов'язково має бути дзеркало (якщо зовнішній вигляд у порядку, клієнт почуватиметься вільніше);
- * бесіду треба розпочати точно в призначений час;
- * побачивши клієнта, слід підвестися, потиснути йому руку, запропонувати зручне місце;
- * треба мати перед собою інформацію про посаду, ім'я та по батькові клієнта (його візитку). Такою ж інформацією слід забезпечити клієнта;
- * обов'язково заздалегідь треба знати тему зустрічі;
- * годинник у кабінеті має бути розташований так, щоб його добре бачили як господар, так і клієнт. Це дасть змогу берегти час;
- * менше говоріть самі, більше слухайте співрозмовника (у пропорції 40 : 60). Це дасть змогу краще його зрозуміти;
- * якщо ви прийняли пропозицію клієнта, потрібно йому про це сказати і домовитися про те, як надалі розвиватимуться ваші ділові відносини;
- * якщо ви вагаєтесь одразу прийняти рішення щодо пропозиції клієнта, слід йому сказати, що вам потрібен для цього деякий час. Треба домовитися, коли і в якій формі буде дано остаточну відповідь;
- * якщо пропозиція клієнта вас не влаштовує, одразу йому про це скажіть. Це зекономить його і ваш час у майбутньому;
- * прощаючись з клієнтом, треба дотримуватись загальноприйнятих правил етикету: встати з-за столу, подати руку, провести до виходу, сказати йому добрі слова, побажати успіхів у справах і висловити надію на майбутнє співробітництво. Цим ви не лише підкреслите свою повагу до нього, а й підтримаєте свій авторитет і репутацію.

5. Індивідуальні бесіди керівника з підлеглими. Бесіда виховного характеру.

Керівник організації, фірми, навчального закладу спілкується з підлеглими щоденно; його бесіди з ними бувають коротко та довготривалими,

спокійними і напруженими. Вони відбуваються у формі групових або індивідуальних бесід: при прийомі на роботу і при звільненні, з метою заохочення і покарання, для вирішення виробничих питань і для того, щоб ближче познайомитися. Важливими є бесіди, де обговорюються нові ідеї, плани, завдання, відбувається обмін інформацією, стимулюється пошукова активність працівників, обговорюються перспективи їхнього професійного зростання. Такі бесіди керівника сприяють самореалізації та творчому зростанню підлеглих.

В індивідуальних бесідах з підлеглими керівник найчастіше дає розпорядження, щось рекомендує, намагається за допомогою зворотного зв'язку дізнатися про хід і результат виконання завдань, а також оцінити роботу співробітників. Найбільше непорозумінь, а то й конфліктів виникає саме тоді, коли керівник віддає розпорядження, а підлеглий має його виконати. Річ у тім, що нерідко люди неоднаково розуміють одну й ту саму інформацію, по-різному ставляться до виконання конкретного завдання і досягнення мети. Тому під час зустрічі бажано, щоб керівник сформував у підлеглому бажання виконати розпорядження. Якщо такого бажання не буде, то скоріше за все підлеглий зробить те, що йому сказали, але формально, а то й погано.

Для того щоб порозумітися, співрозмовники повинні спілкуватися спільною професійною мовою. Розмовляючи про одне й те саме завдання з різними людьми (скажімо, з робітником та інженером), треба орієнтуватись на тип і рівень мислення кожного. В одному випадку термінологія може бути більш складною, узагальненою, розрахованою на високий рівень мислення, в іншому — розпорядження даються простішою мовою, чіткіше, без використання наукової термінології. Отже, для досягнення взаєморозуміння з підлеглими керівникові потрібно враховувати їхній рівень освіченості та розумового розвитку.

Розуміння інформації працівниками залежить також від особливостей її передавання, зокрема від повноти. Так, завідуючий відділом може дати підлеглому завдання: “Напишіть про цей об’єкт щось нове і цікаве”. Таке

розпорядження, звичайно, виконати добре дуже важко, бо воно неконкретне і незрозуміле.

Давати завдання і роз'яснювати його треба спокійним тоном. Це дасть змогу підлеглому сконцентрувати увагу на змісті розмови, а не на поведінці керівника. Для того щоб підлеглий добре зрозумів завдання, бажано запитати, як він хоче його виконувати і чому саме в такий спосіб. Але й цього замало. Важливо, щоб підлеглий прийняв запропоноване завдання. А тому вказівки та завдання, що даються підлеглому, не повинні суперечити його етичним нормам і поглядам. Крім того, бажано, щоб керівник у розмові показав, що виконання завдання сприятиме не лише досягненню загального успіху, а й задоволенню певних потреб, інтересів підлеглого (наприклад, допоможе йому в підвищенні статусу, одержанні винагороди тощо). І, нарешті, завдання сприймається із задоволенням, якщо його дає керівник, якого поважають, цінують, до якого ставляться прихильно, із симпатією.

Для підлеглого важливо, дає завдання керівник від свого “Я” чи звертається до його “Ви”. Із чотирьох типів розпоряджень “Я вимагаю, щоб завтра...”, “Завтра треба зробити...”, “Я прошу Вас зробити...”, “Чи не могли б Ви до завтра зробити...” найгірше сприймається перше, найкраще — два останніх. Усі люблять, коли помічають і цінують їхні успіхи, певні індивідуальні особливі якості. Тому іноді варто зробити підлеглому комплімент.

Не варто забувати, що *індивідуальна бесіда — це діалог*. Тому треба терпляче сприймати навіть нечіткі думки підлеглого, його сумніви, заперечення. Це лише підвищить прихильність підлеглого до керівника. Не завадить навіть підкреслити, що працівник має для виконання завдання певні переваги перед іншими. Але для цього потрібно по-справжньому цікавитися успіхами і труднощами кожного працівника, їхніми інтересами, звичками. Ніщо так не приваблює людей, як вияв зацікавленості до них, бажання керівника створити умови для самореалізації підлеглих.

Бесіда виховного характеру

Індивідуальна бесіда нерідко використовується як засіб впливу не тільки в сім'ї, школі, вузі, а й у діловому житті людини.

Найчастіше такі бесіди відбуваються при знайомстві людей. Нерідко проводяться бесіди навчальної спрямованості (наприклад, керівника з новим працівником). Як правило, вони не викликають занепокоєності, а навпаки, приносять задоволення, бо мають творчий характер.

Складнішими є бесіди з людьми, які мають певні труднощі в поведінці або в характері. Найчастіше їх мета — отримати та проаналізувати інформацію про погані, з погляду інших людей, вчинки, міжособистісні конфлікти. Під час таких бесід, що мають, як правило, виховний характер, взаємодіють дві особистості, які мусять цінувати гідність одне одного, зважаючи на неповторність і унікальність кожного. Для успішного проведення таких бесід обов'язково потрібні високий рівень моральної та психологічної культури спілкування, знання загальної та соціальної психології.

Іноді під час бесіди виховного характеру хочеться вплинути на співрозмовника, стимулювати його до поведінки за готовим рецептом. Інколи саме так і потрібно діяти. Проте варто знати, що майже всі люди, навіть маленькі діти, не хочуть бути об'єктами виховання, впливу, тим більше маніпуляції. Якщо вони це відчують, бесіда навряд чи буде успішною. Водночас навіть діти стають зацікавленими партнерами у спілкуванні, якщо вони відчують до себе увагу й повагу.

Краще таку бесіду проводити в неофіційних умовах — удома, на прогулянці, на відпочинку тощо. Але ніщо не повинно відволікати увагу співрозмовників, а розмова має бути невимушеною. Головне, щоб не було формалізму, нотацій, менторства, залякування. Якщо в людини виникає відчуття страху, кращою вона не стає. До співрозмовника, який намагався вплинути на неї в такий спосіб, сформується негативна установка.

Як краще висловити свої зауваження, претензії, вимоги і як допомогти іншій людині щось змінити в собі? Зустрівшись з нею, передусім бажано поговорити про спільні інтереси, поцікавитись її справами, де вона досягла

успіху, відзначити добрі вчинки, зрештою, сказати щось про її неповторну особистість. Найчастіше такий початок сприятиме встановленню контакту, однак слід пам'ятати, що люди мають певну інтуїцію, яка допомагає їм розрізняти добро і зло, щирість і брехню. На любов людина найчастіше відповідає любов'ю, на довіру — довірою. Якщо вона відчує нещире ставлення до себе, то може зреагувати на це дуже негативно.

Встановивши контакт, бажано поступово і спокійно перейти до обговорення конкретного факту, який викликав занепокоєння. Важливо звернути увагу на ті почуття, які цей факт пробуджує в інших. Не можна навіщувати ярлики. Слід говорити не про особистість загалом (“Ти завжди...”, “Ледар є ледар...”, “Ти ніколи...”), а про конкретний вчинок людини.

Від людини не треба вимагати того, що вона не в змозі на даному етапі зробити. Пропозиції щодо неї мають бути конструктивними. Річ у тім, що людина може повторити негативний вчинок, і тоді її віра в себе похитнеться ще більше. Фрази на зразок “Ти ж не хуліган”, “Ти не дурень”, “Ти не скупий” їй не допоможуть. Спеціалісти з нейролінгвістичного програмування (NLP) вважають, що вони, навпаки, наштотхнуть людину на думку, що її мають саме за хулігана, дурня, скупого і т. ін. Люди в цьому разі, як правило, вдаються до психологічного захисту, а також звертаються до свого досвіду та емоцій, які з ним пов'язані. Вони спочатку не реагують на частку “не”, чують лише слова “хуліган”, “дурень” і т. ін.

Бажано не нав'язувати співрозмовникові свої поради, а оцінку його вчинків давати лише в крайньому разі. Розмову треба вести так, щоб людина сама зробила належний висновок або попросила дати їй пораду, як діяти в подібних ситуаціях.

І, нарешті, важливо закінчити бесіду на оптимістичній ноті, висловити свою віру в людину, в її особистість, спільно намітити систему перспективних ліній її розвитку, позитивних змін. Бажано сформулювати почуття “ми” як об'єднання двох людей, які бажають добра одне одному. Тільки після цього можна будувати спільний прогноз і приймати рішення.

Успішне використання бесіди підвищує моральну культуру людини, її психологічний рівень, сприяє досягненню успіху в діловому житті.

Висновки

- * Бесіда в усіх її видах (ритуальна, глибинно-особистісна і ділова) є унікальною формою встановлення контакту між людьми, їх взаєморозуміння та взаємодії.
- * Поширеною помилкою, що призводить до невдачі під час бесіди, є жорстка орієнтація на остаточний результат і тиск на партнера.
- * Перш ніж розпочинати бесіду, треба добре обміркувати свою поведінку на всіх її етапах: при встановленні контакту, під час орієнтації, при обговоренні проблеми і прийнятті рішення, а також при завершенні контакту.
- * Час, витрачений на засвоєння правил і прийомів ведення індивідуальної бесіди, обов'язково принесе користь у розв'язанні багатьох проблем.
- * Успіх індивідуальної ділової бесіди залежить від рівня моральної та психологічної культури спілкування кожного співрозмовника.