

Формування культури проведення переговорів і нарад

Використання культурно-поведінкових прийомів і методів у переговорному процесі

У практиці менеджменту під час проведення ділових переговорів використовуються такі основні методи:

Варіаційний метод.

Метод інтеграції.

Метод урівноважування.

Компромісний метод [33, 53].

Варіаційний метод. У підготовці до складних переговорів (наприклад, якщо вже заздалегідь можна передбачати негативну реакцію протилежної сторони) з'ясуйте такі питання:

у чому полягає ідеальне (незалежно від умов реалізації) розв'язання поставленої проблеми в комплексі?

від яких аспектів ідеального рішення (з урахуванням проблеми в комплексі, партнера та його можливої реакції) можна відмовитися?

у чому варто бачити оптимальний спосіб (високий ступінь імовірності реалізації) розв'язання проблеми у разі диференційованого підходу до очікуваних наслідків, труднощів, перешкод?

які аргументи необхідні для того, щоб належним чином відреагувати на очікувані припущення партнера, обумовлені розбіжністю інтересів та їхнім однобічним здійсненням (звуження чи відповідне розширення пропозиції із забезпеченням взаємної вигоди, нові аспекти матеріального, фінансового, юридичного характеру тощо)?

яке вимушене рішення можна прийняти на переговорах на обмежений термін?

які екстремальні пропозиції партнера варто обов'язково відхилити і з використанням яких аргументів?

Такі міркування виходять за рамки суто альтернативного розгляду предмета переговорів. Вони вимагають огляду всього предмета діяльності, творчості й реалістичних оцінок.

Метод інтеграції. Призначено для того, щоб переконати партнера в необхідності оцінювати проблематику переговорів з урахуванням суспільних взаємозв'язків і потреб розвитку, що впливають із цього, а також кооперації. Застосування цього методу, звичайно ж, не гарантує досягнення угоди в деталях; користуватися ним доцільно в тих випадках, коли, наприклад, партнер ігнорує суспільні взаємозв'язки та підходить до здійснення своїх інтересів із вузьковідомчих позицій [58, с. 327].

Намагаючись домогтися того, щоб партнер усвідомив необхідність інтеграції, не випускайте, однак, із виду його законні інтереси. Тому уникайте повчальних закликів, відірваних від інтересів партнера і не пов'язаних із конкретним предметом обговорення. Навпаки, викладайте партнеру свою позицію та підкресліть, яких дій у рамках спільної відповідальності за результати переговорів ви від нього очікуєте.

Незважаючи на розбіжність відомчих інтересів з інтересами партнера, особливо відзначте необхідність і відправні точки вирішення обговорюваної проблеми.

Спробуйте виявити у сфері інтересів загальні для всіх аспекти й можливості одержання взаємної вигоди та доведіть усе це до відома партнера.

Не тіште себе ілюзіями й не вважайте, що можна прийти до згоди за кожним пунктом переговорів. Якби так було насправді, то переговори взагалі були б не потрібні: можна було б відразу переходити до укладання угод.

Метод урівноважування. Використовуючи цей метод, ураховуйте подані нижче рекомендації [53, 77].

Які докази й аргументи (факти, результати розрахунків, статистичні дані, цифри тощо) доцільно використовувати, щоб спонукати партнера прийняти вашу пропозицію?

Ви повинні на якийсь час подумки стати на місце партнера, тобто подивитися на речі його очима.

Розгляньте комплекс проблем із погляду очікуваних від партнера аргументів «за» і доведіть до відома співрозмовника пов'язані з цим переваги.

Обміркуйте також можливі контраргументи партнера, відповідно «налаштуйтеся» на них і приготуйтеся використовувати їх у процесі аргументації.

Безглуздо намагатися ігнорувати висунуті на переговорах контраргументи партнера: останній чекає від вас реакції на свої заперечення, застереження, побоювання і т. ін.

Перш ніж перейти до цього, з'ясуйте, що було причиною такого поведіння партнера (не зовсім правильне розуміння ваших висловлень, недостатня компетентність, небажання ризикувати, бажання потягнути час тощо).

Компромісний метод. Учасники переговорів повинні виявляти готовність до компромісів: у випадку розбіжностей інтересів партнера варто досягати згоди поетапно [77].

За компромісного рішення згода досягається за рахунок того, що партнери після невдалої спроби домовляються між собою з урахуванням нових реалій, частково відходять від своїх вимог (від чогось відмовляються, висувають нові пропозиції).

Щоб наблизитися до позиції партнера, необхідно думкою передбачити можливі наслідки компромісного рішення для задоволення власних інтересів (прогноз ступеня ризику) і критично оцінити припустимі межі поступки.

Може трапитися, що запропоноване компромісне рішення перевищує вашу компетенцію. В інтересах збереження контакту з партнером ви можете піти на так звану умовну угоду (наприклад, послатися на принципову згоду компетентного керівника).

Важко швидко прийти до згоди шляхом поступок, прийнятних для обох сторін (наприклад, на відміну від повної відмови одного з партнерів від своїх вимог чи так званого «гнилого» компромісу); партнери за інерцією будуть спростовувати подумки. Тут необхідне терпіння, що відповідає мотивації та вмінню «похитнути» партнера за допомогою нових аргументів і способів розгляду проблеми за використання всіх можливостей, що впливають із переговорів.

Угода на основі компромісів можлива в тих випадках, коли необхідно досягти загальної мети переговорів, коли їх зрив буде мати для партнерів негативні наслідки.

Приведені методи ведення переговорів носять загальний характер. Існує ряд прийомів, способів і принципів, що деталізують і конкретизують їх застосування [58, 79].

1. Зустріч і налагодження контакту. Навіть якщо до вас приїхала не делегація, а всього один партнер, його необхідно зустріти на вокзалі чи в аеропорту і провести в готель. Залежно від рівня керівника делегації його може зустрічати або сам голова вашої делегації, або хтось із учасників запланованих переговорів.

Стадія вітання і налагодження контакту — початок прямого, особистого ділового спілкування. Це загальна, але важлива стадія переговорів.

Процедура вітання займає дуже короткий час. Найпоширеніша в європейських країнах форма вітання — рукоштовпання, при цьому першим руку подає господар.

Розмова, що передує початкові переговорів, повинна носити характер необтяжливої бесіди. На даному етапі відбувається обмін візитними картками, що вручаються не під час вітання, а за столом переговорів.

2. Залучення уваги учасників переговорів (початок ділової частини переговорів). Коли ваш партнер упевнений, що ваша інформація буде йому корисна, він стане із задоволенням вас слухати. Тому ви повинні викликати в опонента зацікавленість.

3. Передавання інформації. Ця дія полягає в тому, щоб на основі викликаного інтересу переконати партнера з переговорів у тому, що він учинить мудро, погодившись із вашими ідеями та пропозиціями, тому що їх реалізація принесе відчутну вигоду йому і його організації.

4. Детальне обґрунтування пропозицій (аргументація). Партнер може цікавитися вашими ідеями та пропозиціями, він може зрозуміти і їхню доцільність, але він усе ще поводитьсь обережно й не бачить можливості застосування ваших ідей і пропозицій у своїй організації. Викликавши інтерес і переконавши опонента в доцільності задуманої справи, ми повинні з'ясувати й розмежувати його бажання. Тому наступний крок у процедурі проведення ділових переговорів полягає в тому, щоб виявити інтереси й усунути сумніви (нейтралізація, спростування зауважень).

Ділова частина переговорів завершується перетворенням інтересів партнера на остаточне рішення (приймається на основі компромісу).

Переговорні стилі, якими часто користуються ділові партнери під час переговорів: твердий стиль, м'який стиль, торговий стиль, співробітницький стиль [42, 69].

Твердий стиль. Зводиться до демонстрації сили. Ультимативна тактика (спеціальні прийоми: розрахована затримка, вибір «із двох зол», тактика затвора, ультиматум як спосіб переходу до насильства); тактика видавлювання поступок (позиційний тиск: зачинені двері, пропускний режим, візування, зовнішня небезпека; психологічний тиск: приниження опонента, перекручування загальноприйнятих норм контакту, заплутування опонента, «читання в серцях», штучне затягування переговорів, виверт «останньої вимоги»). Протидія тактиці твердого стилю — тримати удар, нейтралізувати маніпулятивні прийоми й виверти, обертати тиск супротивника на вас проти нього самого. Особливий випадок — переговори в ситуації гострого конфлікту: інформаційна пастка, ласий шматок, зрив сценарію.

М'який стиль: самокритика; «поглинання стріл»; улагоджування інциденту; м'яке критичне зауваження.

Торговий стиль. Схема позиційного торгу: точка бажаного результату, точка відмови, інтервал ваших можливостей (є зазвичай у кожної сторони). Планування позиційного торгу: підготовка до переговорів (потреби, проблеми, альтернативи, точка відмови, точка бажаного результату), програма переговорів (вихідна пропозиція — точка бажаного результату, проміжна пропозиція, резервна пропозиція, остання пропозиція — точка відмовлення). Прийоми позиційного торгу: тактика приховання й відкриття інформації, розвідка, гра проміжними пропозиціями, імітація м'якого стилю (так вів переговори із Собакевичем та Плюшкіним Чічіков).

Співробітницький стиль розкривається на прикладі застосування методу принципів переговорів.

Метод принципів переговорів. В основі методу — чотири основні поняття:

люди (відокремте людину від проблеми: обговорюйте проблеми, а не один одного);

інтереси (зосередьтеся на інтересах, а не на позиціях [статусах]);

варіанти (знаходьте взаємовигідні варіанти);

критерії (наполягайте на використанні об'єктивних критеріїв).

Способи встановлення контактів між учасниками переговорів і нарад

Групи факторів, увага до яких сприяє позитивному сприйняттю ділового партнера й успішній взаємодії учасників ділових переговорів і нарад [77]:

фактори, пов'язані з навколишнім світом: історія співробітництва чи кооперації в суспільстві (культура спілкування в суспільстві); групи, що співпрацюють, які є лідерами в цій області в очах суспільства (наявність репрезентативних груп, фактором успіху яких є співробітництво, позитивні соціальні приклади); сприятливий політико-соціальний клімат (суспільна згода, соціальна орієнтація влади, цивільне суспільство, ефективні регулятори поведінки);

фактори, що стосуються членів співробітництва: взаємна повага, розуміння й довіра; потрібні контакти членів співробітництва; учасники співробітництва бачать у ньому свої інтереси; здатність до взаємних поступок (етика спілкування, націленість на співробітництво, висока культура, сумісність за різними параметрами);

фактори, пов'язані з процесом співробітництва: члени групи позитивно сприймають як сам процес, так і результат (єдність думок щодо цілей і засобів); багаторівневість ухвалення рішення (колективне прийняття рішень за участі працівників усіх рівнів ієрархії); гнучкість позицій (багатоваріантність рішень і сценаріїв); емпатія (уміння глянути на проблему очима партнера, «улізти в його шкіру»); відсутність догматизму, твердолобості; розвиток і збагачення конкретних ролей, що виконуються, і політики в цілому; пристосовність, адаптивність;

фактори комунікації: відкриті й часті зустрічі; організація інформування і формальних комунікаційних зв'язків;

фактори мети: наявність конкретних цілей та об'єктів і загального прагнення до них; загальна точка зору; наявність особливого завдання, мети, що дозволяє відокремити себе від інших груп, відчувати себе «особливим»;

фактори ресурсів: доступність фінансування, матеріальне забезпечення; досвідчені, умілі керівники (якість менеджменту).

Очевидно, що для забезпечення успіху професійних переговорів і нарад варто брати до уваги загальні фактори успіху ділового спілкування, розглянуті вище,

особливо якщо ця бесіда винятково важлива, має вирішальне значення для вашої фірми чи для вас особисто.

Рекомендується, насамперед, розподілити потенційних учасників кожного засідання на такі групи:

1-а група — особи, яких безпосередньо стосуються обговорювані питання;

2-а група — особи, яких ці питання стосуються менше і не є визначальними для успішного виконання їхніх обов'язків;

3-я група — особи, яких розглянуті питання безпосередньо не стосуються, але з тих чи інших міркувань вони повинні одержати інформацію про прийняті рішення.

Основні критерії підбору учасників професійних переговорів і нарад: компетентність в обговорюваному питанні; безпосередній зв'язок із питаннями, розглянутими на нараді; зацікавленість; здатність внести істотний вклад у вирішення проблеми; уміння співпрацювати й ураховувати інтереси інших під час прийняття рішень; відповідальність за належне виконання рішень.

На стадії початку ділового спілкування необхідно звернути увагу на такі моменти:

1. Не можна вже на початку бесіди починати перепрошувати, ставити себе в положення невпевненої людини; варто уникати проявів неповаги до партнера; не слід ставити партнера в оборонну позицію. Це означає, що поведінку повинно бути націлено на рівноправність і співробітництво.

2. Початок бесіди визначає настрій партнера, його бажання продовжувати конструктивне спілкування, тому важливим є вибір правильного початку бесіди: зняття напруженості, «зачіпки» (коли розмова починається або прямо з проблеми, або з анекдота, пов'язаного з основною темою), стимулювання гри уяви за допомогою постановки безлічі питань із потрібної теми.

3. Дотримання етикету, правил ввічливого звертання до партнера, створення оптимального простору спілкування — це також фактори успішного початку.

4. Побудова фраз повинна базуватися на так званому «Ви-підході», коли підкреслюються не власні інтереси, а вигода й розуміння інтересів партнера.

5. Послідовність інформаційних блоків; на початку бесіди рекомендується: точне формулювання мети бесіди, взаємне представлення сторін із зазначенням

ініціатора зустрічі, назви теми, того, хто веде бесіду, послідовності розглянутих питань [33, 53].

На стадії передавання інформації зазвичай вимовляються невеликі промови та відбувається обмін думками. Мову доцільно будувати з використанням правил риторики, трохи забутої зараз чи неповно використовуваної в науці про ораторське мистецтво. Відомою є така думка досвідченого англійського полеміста: «Десяти-хвилинна мова вимагає тижня для її підготовки, годинна — двох днів, а за відсутності обмежень виступу за часом — можна починати негайно».

Із психології відомі також прийоми залучення уваги й підвищення рівня запам'ятовування, зокрема, звертання до більш ніж однієї аналізаторної системи (наприклад, до слуху й зору одночасно, що досягається використанням наочного приладдя), експресивність, зняття бар'єрів нерозуміння, концентрація уваги і т. ін.

Для ведення ділової бесіди потрібно мати й розвивати 10 найбільш важливих рис, які можна об'єднати в дві групи:

комунікативні: віра в себе, ввічливість, життєрадісність, терпляче ставлення до критики на свою адресу, тактовність;

особистісні: старанність, ініціативність, гарна пам'ять, адаптивність, правдивість.

Не на останньому місці повинна бути компетентність у спеціальній області, у психології й техніці ділового спілкування. Важливими є щирість, природність поведінки, відсутність фальші. Ці фактори важливі в процесі правильного розподілу ролей у спектаклі «Ділова бесіда», що має особливе значення під час переговорів у складі делегацій, команд. Природність поведінки залежить від відповідності дорученої ролі особистим рисам виконавця.

Досить багато фахівців розглядали ролі, що грають люди на переговорах і нарадах, тому типологія цих ролей широка. Завдання ініціатора бесіди — розпізнати амплуа учасника наради з боку партнера і направити його діяльність на одержання позитивного результату або принаймні нейтралізувати його негативний вплив. Стосовно учасників переговорів зі свого боку завдання полягає в попередньому розподілі ролей відповідно до особистих нахилів

учасника та у проведенні репетицій. І тут знову не обійтися без знань в області психології, невербального спілкування й техніки ділового спілкування.

Серед ділових партнерів можна виділити два протилежні типи:

актуалізатори: чесність (прозорість, щирість, автентичність), усвідомленість (відгук, зацікавленість, життєрадісність), воля (спонтанність, відкритість), довіра (віра, переконання);

маніпулятори: неправда (фальшивість, шахрайство), неусвідомленість (апатія, нудьга), контроль (закритість, непомірність), цинізм (недовіра) [58, 78, 82].

Необхідно знати прийоми й методи, які застосовують маніпулятори, щоб досягти своїх цілей за рахунок партнера.

Маніпулятор не пропускає нагоди підкреслити похибки чи недоліки інших, поглузувати над людиною, піднімаючи тим самим себе, задовольняючи свої амбіції.

Маніпулятор завжди вважає правим себе і схильний привласнювати ваші ідеї, винаходи, переконливі аргументи.

Маніпулятор не бачить чеснот інших людей, але дуже добре розпізнає недоліки.

Він не припускає в інших наявності високих мотивів поведінки, прагне принизити значення моральних учинків, хоча себе схильний уважати моральною людиною.

Добрим і щедрим маніпулятор виявляє себе тільки у спілкуванні з дуже вузьким колом найближчих йому людей.

У діловій бесіді маніпулятор вдається до таких прийомів, як узагальнення й перебільшення («що буде, якщо всі так зроблять?»), анекдот, щоб висміяти предмет розмови, використання авторитету, дискредитація співрозмовника, «перехід на особистості», ревізіонізм (зосередження уваги на фрагментах без урахування контексту), відведення дискусії вбік, переключення уваги на другорядні питання, введення в оману, створення перешкод для досягнення угоди, перекручення сказаного, раптова заява про відсутність повноважень і т. ін. Становище співрозмовника, який зіштовхнувся з маніпулятором, досить складне. Ви або відкрито кваліфікуєте дії партнера як маніпуляторські і м'яко, але наполегливо зажадаєте повернення до предмета бесіди, або, набравши вигляду

людини, що не помічає маніпуляцій, стане жертвою маніпулятора. І в тому, і в іншому випадку очікуваний вами результат спілкування, швидше за все, недосяжний, але в іншому випадку ви втрачаєте ще і свою гідність.

Декілька порад із тактики аргументації [58]:

Під час тривалих переговорів головні, сильні аргументи доцільно розподілити в часі, повертатися до них неодноразово як до рефрену, але намагаючись із кожним поверненням показати інший бік, грань проблеми.

Аргументи за своїм характером повинні відповідати рівню та спеціальності партнера, урахувати особливості його особистості, сприйняття, стану, його інтересів. Корисними є компліменти, якщо вони щирі й не справляють враження грубих лестощів (хоча є люди, що надають перевагу саме лестощам).

Не слід викликати загострення дискусії без потреби, треба вчасно влаштовувати перерву, щоб мати можливість обговорити гострі моменти спочатку «кулуарно» і дати охолонути занадто розпаленим полемістам.

В атмосфері конструктивної взаємодії треба прагнути розбудити думку партнера, запропонувавши йому опис проблеми, варіанти вирішення та можливі наслідки за кожним варіантом. Інтелектуала привабить можливість системно розглядати проблему. Людину упереджену й не дуже обізнану можна переконати, акцентуючи увагу на перевагах для неї самої чи для фірми. У будь-якому випадку варто починати з показу позитивних моментів, а потім переходити до негативних.

На завершальній стадії велике значення має своєчасне розпізнання моменту готовності партнера до ухвалення рішення. Для цього потрібно розвивати спостережливість, здобувати досвід у розумінні невербальних засобів спілкування, мови жестів і міміки. Стимулювати ухвалення рішення можна за допомогою гіпотетичних питань («припустимо, що..., тоді...»), прийняття поетапних рішень, вироблення альтернативних рішень, постановки ключових питань. На цій стадії необхідно остаточно запевнити партнера в тому, що ви йому — друг. Корисно залишити наостанок сильний аргумент, подякувати партнерові за конструктивну співпрацю, поздоровити із завершенням переговорів, запевнити в тому, що він не буде розчарований надалі. Дійсно, що варіанти завершальних документів повинно бути заздалегідь розроблено, у процесі справи відкориговані й погоджено.

За результатами переговорів варто провести аналіз їх перебігу, розкрити фактори успіху чи причини неуспіху, доповнити інформацію про партнера новими фактами, що виявилися в ході переговорів.

Мистецтво управління діловою нарадою

Основні правила керівника наради [33, 53, 58]:

Нарада не повинна починатися критикою з боку керівника. Позитивне визнання заслуг підлеглих під час відкриття дискусії повинно спиратися на факти, тобто бути достовірним. Оскільки керівникові важливо довідатися думки своїх співробітників з обговорюваних питань, йому не слід починати нараду з висловлення власної точки зору на порушені проблеми. Нарада не має на меті підтвердити власну думку керівника. Вона повинна підготувати рішення. Керівник повинен бути готовий серйозно перевірити точки зору, що висловлюються його співробітниками, і відкоригувати власну думку.

Керівник наради ніколи відразу не висловлює свою власну думку з питань, що стоять на порядку денному. Він описує проблему, яку потрібно розв'язати, не висловлюючи власного судження. Завдання керівника — спонукати співробітників до самостійного мислення, щоб розширити інформативну базу для власного рішення. Для цього необхідно, щоб він був готовий слухати своїх співробітників.

Ведучий наради повинен слухати, слухати і ще раз слухати. Цієї вимоги нелегко дотримуватися. Своїм умінням слухати керівник дає співробітникам зрозуміти, що їхня думка дійсно важлива для нього, і він готовий присвятити цьому всю свою увагу. Спрямовані до нього питання з метою довідатися думку керівника він повинен переадресувати співробітникам і закликати їх висловити свою думку. Уважно слухати — означає для керівника не наводити контраргументи.

Керівникові варто враховувати «закон самозбереження» (психологічний закон). Зрозуміти зміст цього закону можна на прикладі його недотримання.

Приклад: нараду веде авторитетний керівник. Поставлено чітку задачу — знайти спосіб розв'язання проблеми. На заклик керівника висловити свої пропозиції один з учасників швидко відреагував, але не до речі. Репліка ведучого: «Сідай, Іванов, ти завжди починаєш із дурниць». Миттєво мозок усіх учасників наради вимкнувся за законом самозбереження великих систем, що самоорганізуються. Погроза (у даному випадку опинитися «в дурнях») автоматично, незалежно від

волі, вимкнула розумові процеси присутніх, привела їх у стан готовності до захисту від можливого приниження гідності. Відбулося переключення роботи мозку з задачі виведення людини з-під морального удару. Це означає, що людина мимоволі починає міркувати над тим, як би не опинитися в положенні першого промовця, і «працює» не на завдання, поставлене керівником, а на те, щоб угадати позицію (нехай невисловлену) керівника. Колективний мозок вимкнено надовго й надійно.

Спостереження й експерименти показують, що в умовах критики і погроз із 100 чоловік нормально можуть працювати тільки троє.

Завжди краще утримувати на нараді дискусію в руслі обговорюваної проблеми, ніж повертати її назад після того, як вона відхилилася. Необхідно так звужити сферу обговорення, щоб розглядалося тільки головне питання. Наприклад, питання впровадження варто виключити з обговорення, поки не буде вирішено, що саме буде впроваджуватися. Не є таємницею, що дискусія, котра охоплює багато різних проблем, може виявитися безглуздим заняттям.

Зацикленість — це шлях, що може привести до провалу наради. Під час дискусії раптом починають звучати зауваження учасників на зразок: «Ми вже вирішили ці питання сьогодні вранці» чи «Ми начебто вже домовилися, що це питання повинен вирішувати виробничий відділ!» [58]. Тут важливо з'ясувати першопричину. Так, якщо учасник наради завзято повертає дискусію назад, виходить, його не влаштовує щось у процесі обговорення і він сподівається прояснити чи змінити ситуацію. Найкраще — підбадьорити людину й домогтися, щоб вона висловила відкрито свої міркування. Іншою причиною зацикленості може стати приховане бажання частини учасників наради відстрочити рішення. Необхідно добитися відкритого висловлення своїх думок. Можливо, з'ясується, що рішення і справді не дозріло. Як це встановити? Щоб відповісти на це питання, перейдемо до одного з найвідповідальніших і найскладніших моментів наради — ухвалення рішення. У такі моменти наради часто стають неефективними, втрачають енергію. Це відбувається тому, що учасники часом не в змозі усвідомити, що вже час приймати рішення. А буває, що вони просто коливаються, не зважаючи зробити остаточний вибір: адже залишаються невирішені моменти і є побоювання, що істини так і не буде досягнуто. У таких обставинах найкраще вибрати одну пропозицію і продовжувати її розглядати, замість того, щоб продовжувати дискусію, сподіваючись досягти ідеального способу вирішення питання. Важливо при цьому не пропустити момент, коли

дебати варто закрити. Відчути його може не кожний — отут потрібні досвід і вміння керівника. І справді, під час розгляду питання завжди будуть виникати дрібні, незначні «підпитання», що теж потребують розгляду. Необхідно, однак, розцінити їх як другорядні — і прийняти рішення про припинення дискусії.

У процесі обговорення того чи іншого питання керівникам не слід забувати і про «чудову сімку». Уже більше двох тисячоліть люди знають: для того, щоб досить повно описати нове явище чи прийняти обґрунтоване рішення, досить відповісти на сім питань: що?, хто?, де?, коли?, скільки?, як?, навіщо? Зазначимо й інше: на ділових нарадах достатньо, щоб було висловлено сім незалежних думок щодо кожного обговорюваного питання. Проблема, як правило, виявляється вичерпаною, усі інші починають повторюватися, тому немає нічого недемократичного в тому, щоб суперечки припинити [58].

Гарний спосіб повернути збори в русло обговорення — проміжне голосування. Воно підбиває підсумки чергового етапу дискусії. Не слід, однак, поспішати з остаточним голосуванням. Якщо воно передчасне, не виключеним є ухвалення рішення, яке відкидається меншістю. Звичайно, меншості нічого не залишається, як схилитися перед волею більшості. У цьому випадку важко очікувати від людей ентузіазму. Більше того, ті, хто залишився в меншості, можуть вдатися до дій, які доводять неправоту більшості, причому ці дії можуть носити характер підпільної діяльності. Очевидно, рішення, прийняте голосуванням із невеликою перевагою, організаторам наради варто розглядати як попередження. Такий результат лише в небагатьох випадках можна вважати достатнім для успіху наради [53].

Особливості взаємодії керівника та співробітників у процесі ділових нарад. На практиці керівникові буває нелегко не заперечувати міркування своїх співробітників, які він із ділової точки зору вважає невдалими. Часто керівник робить помилку, осаджуючи співробітника, котрий, на його думку, сказав щось неправильно, у той час, як інші співробітники, аргументи яких він вважає правильними, здобувають відповідне визнання. Керівник до деякої міри роздає оцінки.

Керівник повинен позитивно ставитися і бути вдячним, якщо його співробітниками висувуються ідеї, що відрізняються від його власного погляду і спонукають його обміркувати ще раз свою власну концепцію [33, 82]. При висловлюваннях протилежної думки керівнику рекомендується діяти в такий спосіб:

1. Якщо він вважає ідеї співробітника неправильними, то доцільно винести їх на дискусію. Співробітники самі направлять колегу.

2. Якщо керівник з'ясує, що співробітник виходить із принципових положень, то він може діяти в такий спосіб:

якщо мова йде про питання, що не стосується безпосередньо теми і є неважливим для подальшого процесу наради, то він може його не обговорювати й виправлення почати пізніше в розмові віч-на-віч;

якщо з'ясування питання важливе для продовження наради, то керівник повинен відкоригувати неправильні положення необхідною інформацією, не принижуючи того, кого це стосується, перед іншими.

3. Для керівника на нараді важливо не виправляти одразу думки співробітників, а ознайомитися з ними. Він реєструє думки співробітників, не оцінюючи їх. Це легко зрозуміти з постановки мети наради, адже чим більше аргументів збирається для питання, що стоїть на порядку денному, тим ширшою стає база для пошуку рішення керівником, тим більше гарантія проти можливого неправильного рішення.

4. Співробітники повинні запрошуватися до добровільного висловлення думки, їх не опитують по одному, а просять узяти слово.

«Ніхто не повинен залишатися зі своєю думкою з однієї лише впертості, але кожен, розгледівши в думці іншого тверду підставу, зобов'язаний її дотримуватися» [38]. Цей підхід дуже добре реалізується в японському менеджменті.

Учасники наради можуть утруднити її проведення.

Насамперед, багато чого залежить від реакції промовця на слова опонентів. Якщо його ідею ігнорують чи зневажливо до неї ставляться, людина, можливо, заховається у свою «шкаралупу» і буде виходити звідти тільки для того, щоб атакувати ідеї інших. А якщо він витратив багато часу й сил для збору та систематизації свого матеріалу? Не виключено, що його висловлення мають раціональне зерно, просто вони захоплені емоціями.

Інший тип учасника — назвемо його чутливим — схильний підозрювати, що над ним сміються чи зневажають. Скажіть йому тільки: «Так ви, напевно, жартуєте!» — і ви вже назвали його брехуном. Скажіть йому «Ну що ви, не може

бути!»— і ви обізвали його дурнем. Разом із тим ця людина може мати прекрасні ідеї, що так і проходять непоміченими. Усі ми знаємо й інший тип — важливої, серйозної людини, від якої багато чекають як від учасника дискусії, але вона мовчить. Ця людина просто сидить і посміхається, заохочуючи одних, але проте опитуючи інших. Це може загальмувати нараду, оскільки її учасники будуть мимоволі ловити приховані знаки схвалення чи несхвалення з боку мовчуна.

Людиною, що може зашкодити нараді, є збирач відомостей. Своєю поведінкою він справляє враження, що збирає відомості для обвинувачення. Такий учасник здатний перервати промовця на півслові і запитати: «Можна мені одержати копію цих цифрових даних, щоб перевірити, що з них впливає?» або «Чи буде текст доповіді доступний всім учасникам?». Такі фрази здатні збити промовця з пантелику і змусити його перейти до захисту.

Голові рекомендується знати риси характеру учасників і дотримуватися порад, спрямованих на зміцнення ділової невимушеної обстановки:

забезпечити можливість висловитися всім учасникам і розібратися в них; практика показала, що прийняті рішення насамперед виконуються тими, хто брав активну участь у їхньому обговоренні;

використати будь-які можливості, щоб спонукати до виступу сором'язливу людину: за нагоди похвалити її, запропонувати висловити свої зауваження;

стежити за тим, щоб ті, хто виступав, викладали свою думку стримано, не допускали в суперечці випадів проти опонента, чітко аргументували причини своєї незгоди; якщо хочете зупинити промовця, треба зробити це рішуче;

не допускати гнітючого впливу думки більшості на думку меншості: людина, яка відчуває, що більшість не підтримує її, зазвичай не відстоює свою думку й часто припиняє суперечку, не навівши потрібних аргументів;

стримувати прагнення окремих учасників кілька разів висловлюватися з того самого питання, тому що це затягує обговорення; втягувати в обговорення тих, хто виявляє байдужість;

не дозволяти присутнім відволікатися, тому, хто нудьгує, поставити запитання, а тих, хто веде приватну бесіду, викликати на обговорення загальних проблем;

намагатися зрозуміти того, хто сперечається, ставлячи йому питання;

попросити, того, хто заперечує проти якоїсь пропозиції чи ідеї, обґрунтувати свою незгоду [58].