

## ЛЕКЦІЯ 12 КОЛЕКТИВНЕ ОБГОВОРЕННЯ ДІЛОВИХ ПРОБЛЕМ

### План

1. Форми колективного обговорення проблем.
2. Переговори. Нарада.
3. Збори як форма прийняття колективного рішення.
4. Дискусія. "Мозковий штурм".

#### **1. Форми колективного обговорення проблем.**

Важливу роль у діловому житті людей відіграють різні форми спільного обговорення проблем. Завдяки ним людина проявляє активність у їх розв'язанні, впливає на прийняття та реалізацію рішень. Висока культура колективного обговорення безпосередньо сприяє духовному збагаченню членів суспільства, а отже, і прискоренню демократичних процесів у країні, підвищенню матеріального добробуту людей.

До **форм колективного обговорення** належать наради, збори, мітинги, переговори, дискусії, різні форми активного навчання (зокрема, "мозковий штурм", ділові та рольові ігри).

На жаль, форми колективного обговорення поки що чітко не розмежовуються. У розмовній мові, наприклад, терміни "нарада" та "збори" є синонімами. Однак перший доцільно вживати тоді, коли учасники справді радяться, обмінюються поглядами і спільно доходять певних висновків. Але якщо директор скликає підлеглих для того, щоб проінформувати їх з якогось питання і дати розпорядження про виконання певних завдань і наказів, то присутні лише сприймають готову інформацію. Це вже не нарада в прямому розумінні слова.

Дуже важливою і широко вживаною формою обговорення є дискусія. Набули поширення зустрічі "за круглим столом", коли кілька учасників дискутують між собою в присутності слухачів. Така дискусія дає змогу ознайомити людей з різними поглядами фахівців на якусь проблему і стимулювати до активного мислення, самостійних висновків. Інколи колективне обговорення має форму диспуту, під яким розуміють публічну

суперечку на наукову чи суспільно важливу тему. Учасники диспуту, звичайно, не ставлять перед собою мети обов'язково дійти згоди.

Останнім часом для розв'язання перспективних і досить складних проблем дедалі частіше використовується така форма колективного обговорення, як “мозковий штурм”. Вона дає змогу генерувати нові ідеї, шукати шляхи розв'язання складних проблем, окреслювати шляхи розвитку, скажімо, якоїсь організації. Ця форма, як і інші, зокрема ділові та рольові ігри, використовується не тільки для соціально-орієнтованого навчання людей, а й у виробничій сфері для вирішення проблемних завдань.

Як на державному рівні, так і в буденному житті люди використовують як форму колективного розв'язання проблем переговори. Переговори відбуваються навіть тоді, коли люди про це не здогадуються.

## **2. Переговори. Нарада.**

*Переговори* — це обмін думками, який зазвичай відбувається з певною діловою метою. Вони проводяться на різних рівнях з різною кількістю учасників. Переговори можуть мати як неофіційний, так і протокольний характер. Про особливості переговорів з іноземцями йтиметься далі.

На жаль, більшість людей вести переговори не вміють. Вони нестерпно ставляться до чужої позиції, погано слухають інших, намагаються нав'язати свою думку, часто переводять розмову у сварку і псують взаємини та настрої одне одному.

На практиці склалося кілька стратегій, підходів до ведення переговорів залежно від індивідуальних психологічних якостей їх учасників. Наприклад, м'яка за характером людина під час переговорів намагається уникнути міжособистісного конфлікту і заради досягнення згоди готова на поступки. Вона завжди прагне до позитивного вирішення питання, але нерідко саме вона залишається ображеною. Водночас інший учасник переговорів, більш жорсткий за характером, розглядає кожну ситуацію як змагання волі, де той, хто виявляє крайню позицію, вперто стоїть на своєму. Він ігнорує етичні норми і хоче досягти лише перемоги, але його дії спонукають опонента також зайняти

жорстку позицію. Розв'язання проблеми затягується, в учасників переговорів псується настрій, а отже, і відносини. Це перша стратегія проведення переговорів, яка зводиться до протистояння крайніх позицій партнерів.

Другий стратегічний підхід — це середина між м'якістю та жорсткістю. Однак дотримуватися “золотої” середини, тобто вести переговори так, щоб досягти своєї мети і водночас не зіпсувати відносини з людьми, досить важко і не всім вдається.

Третій стратегічний підхід до переговорів передбачає розв'язання проблеми виходячи з їх змісту, а не торг з приводу позиції, якої кожна зі сторін жорстко дотримується. Такий підхід розроблено в межах Гарвардського проекту. Такі переговори називаються принциповими. У цьому разі намагаються врахувати інтереси обох сторін і прагнуть отримати такий результат, який був би обґрунтований справедливими нормами, критеріями незалежно від волі жодної зі сторін. Ця стратегія передбачає жорсткий підхід до розгляду суті справи, але м'який підхід до учасників переговорів і дає змогу прийняти справедливе рішення з погляду етики, яке б задовольнило обидві сторони.

Переговори як форма колективного обговорення передбачають три стадії:

- а) аналіз ситуації, тобто проблем учасників, їхніх емоцій, відносин, інтересів, можливих варіантів прийняття рішення;
- б) планування;
- в) дискусія.

Готуючись до переговорів, доцільно відвести певний час для попереднього аналізу майбутніх переговорів з позицій та інтересів їхніх учасників — це буде запорукою успіху. Аналізувати доцільно такі принципи ведення переговорів: а) розмежування учасників і предмета переговорів; б) урахування інтересів обох сторін, а не їхніх позицій; в) аналіз усіх можливих варіантів розв'язання проблеми; г) визначення певного критерію для прийняття рішення.

Під час переговорів люди поведуться по-різному і, готуючись до них, вивчають не лише психологію й репутацію партнерів, а й манеру їхньої поведінки. Для досягнення успіхів у переговорах неабияке значення має те, яке враження справлять їх учасники один на одного. Не можна забувати про одяг,

приміщення, умови проведення переговорів. Наприклад, після першої зустрічі на переговорах учасники, спілкуючись, обговорюють іноді не тільки предмет переговорів і їх зміст, а й те, як трималися представники іншої сторони, як вони були вдягнені, чи поводитися невимушено, чи посміхалися і т. ін.

Ставлення учасників переговорів до переговорного процесу також може бути різним: в одних випадках зорієнтованим на отримання результату за будь-яку ціну, в інших — на продовження партнерських відносин. Оскільки нерідко бажання зберегти добрі стосунки є важливішим, аніж результат переговорів, доцільно:

- а) проаналізувати характер відносин між учасниками переговорів, а також свої і, по можливості, чужі почуття. Якщо є негативні емоції в якоїсь із сторін або в обох, доцільно своєчасно “випустити пару”, щоб не спалахували пристрасті. Для цього можна пожартувати, використати якісь жести, змінити інтонацію або вибачитись;
- б) якщо відчувається непорозуміння, треба спокійно вислухати іншого (можна попросити, щоб він повторив найважливіші думки), а потім у разі потреби уточнити, нейтралізувати, спростувати його аргументи;
- в) щоб зрозуміти хід думок партнерів, варто поставити себе на їхнє місце, а потім спільно обговорювати проблему.

Треба пам’ятати, що за протилежними позиціями учасників переговорів стоять їхні потреби, цінності, інтереси, які або надто різняться, або, навпаки, можуть бути схожими. Нерідко існує думка про те, що в опонента, який спростовує ваш погляд, інтереси обов’язково будуть протилежні до ваших. Однак вони якраз можуть збігатися з ними. Виявити інтереси не завжди легко, бо вони можуть бути замаскованими. Але це все-таки варто зробити, поставивши себе на місце іншого і запитати: “чому так?” або “чому ні?”

Інтереси різняться за ступенем важливості. Найсильніші інтереси виражають основні людські потреби (безпеку, матеріальний добробут, почуття приналежності до певної групи, визнання і т. ін.) і відповідають загальноприйнятим етичним нормам. Звичайно, важливо також розібратись у своїх інтересах, знайти аргументи на їх захист, а вже потім переходити до

пропозицій. Захищаючи свої інтереси, треба виявляти твердість. Але водночас там, де можна, бажано поступитись партнерові по переговорах, ураховуючи його інтереси. Навряд чи інша сторона прислухається до вас, якщо ви не будете виявляти увагу до її інтересів і пропозицій. Для того щоб переговори були результативними, треба шукати взаємовигідні варіанти розв'язання проблеми. Іноді думають, що позитивний результат переговорів — це перемога одного і поразка іншого. Проте завдяки дослідженням психологів багато хто розуміє, що найкращий вихід із ситуації, коли має певний вигравш кожна сторона.

Учені, які вивчають переговори як наукову проблему, зазначають чотири прорахунки, що заважають людям дійти згоди: передчасні судження; пошук єдиного варіанта розв'язання проблеми; впевненість у неможливості “збільшити пиріг”; думки типу “їхня проблема — це їхня проблема, і нехай вони її розв'язують”. Щоб уникнути таких моментів, доцільно під час обговорення проблеми розглянути кілька варіантів її розв'язання. Для пошуку варіантів можна скористатися методом “мозкового штурму”, виокремити найцінніші ідеї, а потім повернутися до загального підходу, де ідея — лише один із варіантів. Щоб отримати позитивний результат, на проблему можна подивитись очима різних людей, іноді сторонніх. Можна також поділити проблему на кілька частин і приймати рішення поетапно.

Запропоновані учасниками переговорів варіанти рішення можуть бути різні: сильні (суттєві, постійні, всеохоплюючі, остаточні, безумовні, зобов'язуючі, першорядні) та слабкі (процедурні, тимчасові, часткові, умовні, другорядні). Але в будь-якому разі учасники переговорів виконуватимуть ту угоду, яку прийнято шляхом згоди.

Якщо угода більше виражає інтерес однієї зі сторін, треба полегшити іншій стороні її прийняття. Для цього треба скласти список кількох можливих рішень, у тому числі й тих, які може прийняти партнер. Потім необхідно розглянути можливі шляхи реалізації цих рішень. Треба також продумати, як обґрунтувати свій підхід. Це легше зробити виходячи з об'єктивних критеріїв. Чим частіше при розгляді проблеми й пошуку варіантів її розв'язання обидві

сторони звертатимуться до прецедентів, що вже мали місце, тим швидше вони дійдуть згоди.

Щоб отримати позитивний результат, треба використати об'єктивні критерії щодо суті питання або дотриматися справедливої процедури. Якщо обом сторонам важко обрати якісь критерії, можна звернутися за порадою до третіх осіб. Посередник може зіграти велику роль на переговорах, якщо вони повільно просуваються до успішного завершення. Йому не обов'язково глибоко вникати в позицію кожної сторони. Головне — знайти найкращі варіанти можливого розв'язання проблеми і допомогти сторонам прийняти спільне рішення виходячи з інтересів кожного з них. Посередник готує текст угоди, пропонує його сторонам і з урахуванням їхніх зауважень доводить роботу до логічного завершення.

Якщо хтось намагається зірвати переговори (свідомо порушує етичні норми, обдурює, погрожує, тисне і т. ін.), доцільно, виявивши такий факт, винести це питання на обговорення, висловити свою думку з цього приводу, а також домовитися про подальші правила роботи. Треба відмежовувати поведінку людей від змісту проблеми, яку слід розв'язати, і разом шукати спільне рішення. Якщо якась одна сторона намагається обдурити партнера, доцільно одразу внести в угоду такі положення, які б унеможливили це. Іноді на переговорах ведеться “психологічна війна”: опоненти роблять особистісні випадки, не дивляться в очі, зловживають зауваженнями, вимагають повторювати одне й те саме кілька разів, не відповідають на запитання або навіть перекручують їх зміст. У цьому разі краще якомога швидше завершити зустріч. Не варто відповідати на погрози або образи, інакше переговори ніколи не будуть успішними.

Ситуація, коли кожна сторона в переговорах займає певну позицію й жорстко захищає її, називається позиційним торгом. Чим більше людина захищає певну позицію, тим більше вона себе з нею пов'язує. Тому тут протистояння відбуватиметься з приводу позицій, а не інтересів сторін. Такий торг призводить до укладення нерозумних угод або до суперечки. Якщо одна зі сторін перемогла, в іншій виникають гнів та образа. Причому коли для цього є

кілька причин, позиційний торг поглиблюється. Найчастіше переможеним стає той, хто займає м'яку позицію, а той, хто виявляє жорсткість, виграє. У такому разі переможений учасник переговорів недоброзичливо ставитиметься до переможця. Аби уникнути цього, треба прагнути досягти іншого результату, а саме: перемога — перемога.

Спостереження за поведінкою партнерів під час переговорів свідчать, що вітчизняні учасники поводяться найчастіше не так, як іноземці. Програш полягає не лише в тому, що не досягається практичний результат, а й у тому, що переговори нерідко заходять у глухий “кут” і втрачаються можливості для подальших контактів з партнером. Це відбувається тому, що вітчизняні бізнесмени часто не надають належного значення переговорам як одній із форм ділового спілкування, певному виду спільної діяльності, не готові до конструктивної поведінки на переговорах. Звичайно, учасники переговорів можуть мати різні системи цінностей, однак для отримання позитивного результату вони мають виходити з ідеї чи з правил спільного розв'язання проблеми.

Помилковою є думка про те, що на переговорах треба в будь-який спосіб відстоювати свої інтереси або працювати за принципом: “сприймайте нас такими, як ми є”. Переговори треба вести, дотримуючись етичних норм: чесно, справедливо і на рівноправних умовах. З погляду етики гарантом виконання досягнутої угоди можуть бути такі якості учасників переговорів, як довіра і чесність. Саме на це слід зважати, якщо люди зацікавлені встановити міцне ділове й довготривале партнерство. Довіра встановлюється лише тоді, коли учасники виявляють солідарність у розумінні взятого сторонами ризику, говорять те, що думають, усвідомлюють свою відповідальність як у разі програшу, так і при досягненні успіху під час переговорів, не змінюють прийнятого рішення. Нарівні з довірою етичною основою угоди є ідея справедливості. Кожний учасник має керуватися таким принципом: ставитися до інших так, як би ви хотіли, що б вони ставилися до вас. При такому підході прийняту угоду буде успішно реалізовано. Проте дотримання етичних норм

сторонами не виключає можливості захисту їхніх інтересів на підставі чинного законодавства.

## **Нарада**

Проведені опитування свідчать, що менеджери залежно від рівня управління 50-70% свого робочого часу проводять на нарадах.

*Наради* — один з найефективніших способів обговорення важливих питань і прийняття рішень в усіх сферах виробничого, громадського й політичного життя. Вони дають змогу спільно аналізувати важливі питання й висловлювати свої думки та пропозиції, приймати найоптимальніші рішення. Крім того, на нараді керівництво може поінформувати працівників про свої плани. Проблема, яка виноситься для обговорення на нараду, може мати будь-який характер: виробничий, дисциплінарний, організаційний тощо. На нараді виявляються погляди зацікавлених сторін на проблему.

Якщо учасники обмінюються думками, обговорюють проблеми і спільними зусиллями доходять певних висновків, ефект від такої наради буде великим. Натомість якщо нарада не дає очікуваних наслідків, вона перетворюється на колективне марнування часу, що нерідко й трапляється.

Оптимальна кількість учасників наради як однієї з колективних форм обговорення — 10-12 осіб. Якщо людей менше, а отже, менше різних поглядів на проблему, то й користі від такої наради буде мало. Якщо кількість учасників перевищує 16-18, то, як правило, не всі зможуть взяти участь в обговоренні. Якщо учасників понад 20, то доцільніше поділити їх на дві групи, вислухати думки всіх, а потім порівняти висновки обох груп [10]. Нарада навряд чи пройде успішно, якщо її не буде заздалегідь підготовлено. Причому, чим краще це буде зроблено, тим менше помітною для учасників наради буде попередня робота.

Нараду в будь-якій організації, як правило, проводить її керівник. Тому її результати залежать передусім від нього, від того, як він уміє працювати з людьми. Неабияке значення для присутніх на нараді людей та їхньої участі в обговоренні мають психологічні якості керівника, дотримання ним етичних норм. Через невміле їх використання нарада, навіть якщо в ній беруть участь



досвідчені фахівці, може зайти у безвихідь. І, навпаки, якщо керівник дотримується етичних норм, на нараді можна досягти вагомих результатів навіть тоді, коли рівень знань її учасників посередній.

Позитивний ефект від наради буде досягнутий лише тоді, коли її учасники за рівнем професійних знань і практичного досвіду відповідатимуть рівню винесеної на обговорення проблеми. Крім того, сама проблема має бути важливою для всіх присутніх.

Щоб бути вправним головуючим на нараді, керівникові треба мати не лише організаторський хист, а й уміти зосереджувати увагу й зусилля на тому, щоб постійно стежити за ходом дискусії, обмірковувати й добирати слушні запитання, систематизувати різні погляди, вчасно робити висновки, уважно прислухатися до висловлювань кожного. Ефективність нарад полягає саме в тому, щоб виробити спільну думку, яка нерідко важить набагато більше, ніж сума окремих думок членів даної групи.

Навряд чи зможе успішно провести нараду людина, яка порушує етичні норми, зверхньо ставиться до її учасників, недооцінює їх. Важливим також є однакове ставлення до всіх учасників наради. Тільки-но присутні за ледь помітними ознаками відчують, що головуючий комусь віддає перевагу, навряд чи їм захочеться розповідати про те, що вони думають.

Завдання головуючого полягає не у виголошенні на нараді промови чи доповіді. Він має відкрити нараду й у короткому вступному слові охарактеризувати проблему, яку треба обговорити. Під час наради керівник за допомогою певних запитань має заохочувати людей до висловлювання думок, постійно систематизувати їх і періодично підсумовувати висловлені думки, ставити на обговорення нові питання. Наприкінці наради головуючий має підбити підсумки, акцентувавши увагу на раціональних пропозиціях, що прозвучали під час обговорення проблеми. Однак з повагою треба поставитися й до інших поглядів, які були висловлені. Якщо їх просто розкритикувати, то наступного разу підлеглі приховуватимуть свої справжні думки.

Варто зазначити, що наради, на яких не підбиваються підсумки, — це марно витрачений час. Нічого не дають також наради, на яких завдання хоч і

ставляться, але не визначаються умови їх виконання (хто, що, коли), а наслідки не перевіряються.

На практиці склалися певні етичні підходи до забезпечення ефективності наради як форми колективного обговорення проблем:

- \* результат обговорення на нараді залежить від моральної та психологічної атмосфери, яку на ній створено;
- \* моральні та психологічні якості керівника як головуючого на нараді безпосередньо впливають на поведінку присутніх і їхню участь в обговоренні;
- \* учасники наради за професійними якостями та досвідом роботи мають бути спроможні розв'язати проблему, а поставлена проблема має відповідати інтелектуальному та професійному рівню її учасників;
- \* усі висловлені на нараді думки мають бути враховані й ретельно проаналізовані;
- \* завдання для колективного вирішення треба формулювати так, щоб його виконання могло змінити ситуацію. Приниження гідності людей викликає негативну реакцію, а це не принесе користі для позитивної зміни ситуації;
- \* обговорення має бути вільним, щоб думки проголошувались невимушено, без тиску з боку керівника;
- \* рішення, яке прийняте колегіально, але, як з'ясувалося потім, є помилковим, коригується шляхом нового колективного розгляду без пошуку винного за невдало внесену пропозицію.

Отже, нарада є важливою формою ділового спілкування. Вона буде ефективною, якщо її учасники дотримуватимуться певних етичних норм, принципів і правил спілкування.

### **3. Збори як форма прийняття колективного рішення.**

Досить поширеною формою колективного обговорення ділових проблем є збори, що проводяться з метою спільного осмислення певного питання, яке хвилює громадськість. На обговорення збираються люди, яких об'єднує якийсь

інтерес (збори акціонерів, партійні збори, збори громадян для висунення кандидата в депутати та ін.).

Збори готуються заздалегідь, і чим ретельніше, тим більшим буде ефект від їх проведення. Як і інші форми спілкування, збори складаються з кількох етапів, жоден з яких не можна ігнорувати: підготовка зборів; висвітлення проблеми та її обґрунтування; обговорення проблеми; прийняття рішення. Звичайно підготовкою до зборів займається робоча група, члени якої найбільше зацікавлені в результаті.

На першому етапі треба чітко визначити проблему для розгляду та коло учасників обговорення. Проблема необхідно глибоко проаналізувати і на цій основі підготувати відповідний матеріал для викладення на зборах. Як правило, у підготовці зборів беруть участь спеціалісти, а доповідачем призначається найкваліфікованіша і найавторитетніша людина.

Щоб знайти відповідний підхід до слухачів, промовець, тобто особа, яка виступає на зборах з якоюсь інформацією чи основною доповіддю, має зважати на обставини і середовище, в якому виступатиме. Насамперед треба чітко визначити для себе основну ідею виступу, підкріпити її чіткими й перевіреними аргументами. Ніколи не буде добрим промовцем той, хто виходить на трибуну, не підготувавши основи свого виступу. Звичайно, у дрібницях можна покластися на досвід, ситуаційні впливи й стимули з боку слухачів, але основна частина виступу має бути наперед продуманою. Потрібно визначити, що варто сказати у вступі, що — в основній частині, а що — наприкінці виступу.

Пам'ятаючи про регламент, доцільно розподілити час для виступу з доповіддю. Учені рекомендують приблизно 10-12% загального часу присвячувати вступу, 4-5% — висновкам, а решту — основній частині.

Зборами, як правило, керує президія, яку обирають їх учасники.

Після основного виступу з доповіддю з теми, винесеної на розгляд, починається її обговорення. Ефективнішими будуть підготовлені виступи. При цьому може виступити й будь-хто з учасників зборів, кого щось схвилювало в доповіді. Питання про кількість осіб, які беруть участь в обговоренні, і регламент вирішують учасники зборів.

У виступі краще висвітлювати одну тему. Можна поділити виступ на кілька підпунктів. Кожну думку, інформацію, яку взято для виступу, треба оцінювати в кількох напрямках: чи відповідає вона поставленій меті? чи логічна й переконлива? чи цікава? чи відповідає матеріал формі промови й обставинам, у яких вона має проголошуватися? чи буде зрозумілою присутнім? чи відповідатиме загальноприйнятим етичним нормам? Саме в таких виступах яскраво виявляються етика та культура спілкування.

Самозакоханий оратор виступає перед аудиторією, щоб похизуватися, послухати себе самого, переконатись у значущості своєї персони. Його не цікавлять інтереси слухачів, їхні бажання й проблеми. І, навпаки, промовець, який намагається бути корисним людям, не шкодує часу і сил, готуючись до виступу, добираючи матеріал для переконання. Його виступ неодмінно матиме успіх.

Здатність постійно дбати про слухачів і вміння поставити себе на їхнє місце — одна з найважливіших передумов успіху. Із цим тісно пов'язане вміння стежити за реакцією в залі, завжди пам'ятаючи про слухачів з найнижчим рівнем знань. Цієї поради варто дотримуватись обережно, бо можна недооцінити слухачів, викладаючи матеріал надто спрощено, що так само не бажано.

Як підготувати виступ, щоб його добре сприйняли слухачі? Ось деякі поради:

- \* не вживайте надто довгі речення, бо їх важко зрозуміти;
- \* персоніфікуйте речення, але не зловживайте третьою особою однини і множини. Це порушення етикету. Не бійтеся вживати в разі потреби форму першої особи;
- \* не переобтяжуйте свою мову словами іншомовного походження, професійними термінами, абстрактними поняттями, бо їх не всі можуть зрозуміти;
- \* намагайтеся включати до виступу приклади, порівняння й висновки, а часом і дотепний вислів, але ставтеся до їх добору серйозно;
- \* не зловживайте зайвими подробицями, в яких губиться головна думка;

\* надмірна лаконічність також може зашкодити слухачам зрозуміти інформацію та основну ідею;

\* завжди слід пам'ятати про етику свого виступу. Неповага до слухачів обернеться, зрештою, проти того, хто виступає.

Щоб досягти успіху, промовцеві важливо знати, як ставляться слухачі до нього особисто і до обраної ним теми. Ставлення може бути доброзичливим, нейтральним, недоброзичливим і дуже недоброзичливим. Якщо промовець знає, що більшість слухачів ставляться до нього неприязно, він повинен насамперед подбати про зміну їхньої установки. Якщо ставлення нейтральне, то протягом перших хвилин треба зробити слухачів більш доброзичливими. У літературі описано багато подібних порад щодо виступів і не варто ними нехтувати. Треба використовувати чужий досвід і набувати власного. Це допоможе досягти успіху у професійній справі.

Як правило, обговорення припиняється тоді, коли на запитання “Чи є ще пропозиції з обговорюваної проблеми?” відповіді немає. Тоді внесені пропозиції систематизуються. Зазвичай це робить президія чи спеціальна група. Важливо, як і на нараді, добрати раціональні ідеї, не обговорюючи невдалі ідеї і не виявляючи неповаги до їхніх авторів. Якщо не дотримуватися цього етичного правила, збори переростуть у сварку.

Президія або робоча група виносить на обговорення проект рішення, який приймається учасниками зборів, а потім доповнюється іншими пропозиціями. Якщо до запропонованого та винесеного на розгляд документа учасники зборів ставляться позитивно, він виноситься на голосування і приймається, якщо за нього голосує більшість присутніх на зборах учасників. Цей етап зборів дуже важливий, бо від якості прийнятого рішення залежить не тільки результативність цієї акції, а й зміни в ситуації, яка обговорювалася. Рішення має бути конкретним, із зазначенням виконавців і термінів виконання. Надзвичайно важливою є стадія контролю за виконанням прийнятого рішення. Доцільно через деякий час повідомити учасникам зборів про результати виконання прийнятого рішення і внесених критичних зауважень та пропозицій. Це зараз робиться в обов'язковому порядку на зборах акціонерів, де

розглядається інформація відповідальних осіб про виконання рішення, прийнятого минулими зборами, і внесених на них пропозицій.

#### **4. Дискусія. "Мозковий штурм".**

*Дискусія* — форма колективного обговорення, мета якої — виявити істину через зіставлення різних поглядів, правильне розв’язання проблеми. Під час такого обговорення виявляються різні позиції, а емоційно-інтелектуальний поштовх пробуджує бажання активно мислити.

Організація *дискусії передбачає три етапи*: підготовчий, основний та заключний.

На першому етапі доцільно сформулювати тему дискусії й основні питання, які будуть винесені на колективне обговорення, добрати відповідну літературу для підготовки, визначити час і місце проведення дискусії. Учасників дискусії краще розмістити у приміщенні так, щоб усі присутні бачили одне одного в обличчя й добре чули.

Добір теми багато в чому визначає ефективність дискусії. Звичайно, краще формулювати її проблемно. На обговорення не бажано виносити понад п’ять питань. Якщо тема складна, доцільно зробити невеликий вступ, щоб учасникам дискусії було легше визначитись щодо основних понять.

На другому етапі обговорюються ті питання, які були винесені на порядок денний. Процесом обговорення керує ведучий. Від виконання ним своєї ролі багато в чому залежать хід і результати дискусії. Щоб не тиснути на присутніх авторитетом, ведучому не слід самому багато говорити. Він це може робити тільки тоді, коли не вистачає інформації для пошуку нового погляду на вже відому проблему. Ведучому треба ставитися до всіх поважливо і однаково, не засуджувати будь-кого з учасників за його, можливо, некомпетентну думку. Різні заклики ведучого на зразок “пам’ятайте про регламент”, “дотримуйтесь правил дискусії”, “будьте цивілізовані” не знімуть загострення пристрастей, а можуть лише образити її учасників. Тому не варто зловживати такими висловами.

Проте до поведінки учасників дискусії також є певні вимоги.

По-перше, вони мають підготуватися до обговорення обраної теми й виявити готовність викласти свою позицію.

По-друге, кожен повинен уважно слухати інших і чути, про що саме вони говорять.

По-третє, всім бажано поводитися відповідно до загальноприйнятих етичних норм поведінки. Не слід перетворювати дискусію на суперечку, не можна перебивати того, хто виступає, робити зауваження щодо особистісних якостей учасників.

Якщо під час обговорення виникла пауза внаслідок роздумів учасників, переривати її не слід, бо, можливо, вона допоможе знайти новий цікавий поворот дискусії.

Третій етап дискусії — підбиття підсумків. Це, звичайно, робить ведучий. Проте можна доручити це і досвідченому спеціалісту з числа учасників. Він оцінить повноту й глибину розкриття теми, новизну інформації, відзначить різні точки зору, наголосить на значущих результатах обговорення. Добре, якщо до аналізу дискусії будуть залучені й інші учасники. Це допоможе всім краще усвідомлювати й контролювати власну поведінку, а також сприятиме підвищенню рівня культури спілкування під час дискусії. Навіть те обговорення, що начебто не вдалося, також принесе користь, бо виграє не той, хто не помиляється, а той, хто вміє зробити з цього для себе певний висновок.

Як свідчать спостереження, дискусія не повинна тривати понад три години. Зловживання часом може викликати роздратування у присутніх. Ведучий має відчувати кульмінаційний момент, після якого, звичайно, інтерес до обговорення зменшується, і підбити підсумки. Важливо також дотримуватися схваленого регламенту. Як правило, для повідомлення надається 15-20 хвилин, для виступу — 3-5 хвилин.

Під час обговорення нерідко народжується багато різних думок, іноді цілком полярних (від крайніх лівих до крайніх правих). І тоді учасники відповідно до своїх думок починають тяжіти до людей, думки яких їм близькі. Серед учасників дискусії виникають певні групи, найчастіше так звані меншість і більшість. Тривалий час вважалося, що істина належить більшості, а

меншість сприймалася як дестабілізуючий фактор. Справді, більшість використовує психологічний тиск на інших. Проте авторитет її часом ґрунтується на чисельності, а не на правоті. Але, і це підтверджує практика, зокрема сесії Верховної Ради України, де саме меншість викликає творчу активність аудиторії, твердо й послідовно відстоюючи свої позиції. Тим самим вона стимулює більшість подивитися на проблему під іншим кутом зору. Вважається, що погляди більшості змінюються частіше залежно від етики поведінки та спілкування меншості, аніж від її компетентності.

Сварка під час дискусії починається нерідко тому, що присутня на ній людина починає відчувати гнів або злість. Це явище не можна ігнорувати. Доцільніше розібратися в ньому та знайти шлях, який допоміг би подолати його. Злість може виникнути через страх або сподівання, яке не справдилося. Людина при цьому мучиться, стає жертвою своєї злості або, що буває частіше, виплескує її на інших. Вона легше впорається зі своєю злістю, якщо знайде інші варіанти розв'язання проблеми. Першим кроком до її переборення стане вже те, що людина зрозуміє, що з нею відбувається. Можна зменшити це відчуття, з'ясувавши, що саме його викликало. Якщо зі злістю не покінчити одразу, вона, виникнувши на дискусії, може призвести до того, що зіпсуються взаємовідносини з іншими людьми.

Про результативність дискусії можна говорити тоді, коли в учасників сформувалася певна думка щодо обговорюваного питання або підтвердилися погляди, що їх мав дехто з присутніх до початку колективного обговорення. Якщо під впливом дискусії у частини учасників змінилися установки, то це означає, що подіяв “ефект переконання”. Він проявляється навіть тоді, коли в декого зароджуються сумніви щодо правильності своїх поглядів. “Нульовий ефект” дискусії буває тоді, коли погляди, думки більшості людей не змінюються. Звичайно, це може бути наслідком пасивного ставлення до дискусії та через відсутність підготовки до неї. Якщо під час дискусії в декого сформуються погляди, протилежні тим, які хотілося сформувати при її організації, то це означає дію “ефекту бумерангу”, тобто негативний результат дискусії.



Дискусія як форма колективного обговорення відрізняється від полеміки та диспуту. Полеміка як конфронтація ідей, поглядів, думок на відміну від дискусії має на меті не досягнення згоди в суперечці, а перемогу над опонентом. Нерідко в полеміці її учасники використовують різні засоби спілкування, не дуже піклуючись про його культуру. Напевне, саме тому протилежну частину учасників полеміки найчастіше називають супротивниками, а не опонентами, як у дискусії.

Як зазначалося, диспут найчастіше використовується для публічного захисту наукової позиції або для того, щоб визначитись у життєво важливих, найчастіше моральних, проблемах. Теми для диспутів нерідко добирають на основі аналізу життєвого досвіду. На диспут звичайно відводиться менше часу, ніж на дискусію, і спрямований він, як правило, на розв'язання особистісно значущих моральних проблем.

### **“Мозковий штурм”**

“Мозковий штурм” — це спільне розв'язання творчої проблеми, яке забезпечується особливими прийомами. Ця форма обговорення виникла ще наприкінці 30-х років і спрямована на активізацію творчої думки з використанням засобів, які знижують критичність і самокритичність людини, а отже, підвищують її впевненість у собі й готовність до творчого пошуку. Під час “мозкового штурму” на першому його етапі — генерації ідей — кожен учасник вільно висуває свої пропозиції щодо вирішення поставленого завдання. Ця форма обговорення базується цілковито на дотриманні учасниками загальноприйнятих етичних норм. На першому етапі обговорення критика повністю забороняється. А відтак усі учасники можуть спокійно висловлювати свої думки, знаючи, що їх не назвуть смішними або недоречними.

Після генерації ідей бажано вибрати серед них кращі, а не відкинути гірші. На авторстві ідей не слід наголошувати, бо найчастіше кращі ідеї є результатом колективної творчості. Після відбору кращої ідеї треба розділитися на дві групи — прибічників і противників. Вони спробують ще раз проаналізувати всі аргументи “за” й “проти” висловленої ідеї.

Під час “мозкового штурму” важливо виконувати й інші правила, що сприяють підвищенню ефективності роботи. По-перше, бажано, щоб на розгляд виносилася лише одна проблема. По-друге, у процесі обговорення мають брати участь щонайбільше 12 осіб. По-третє, варто розмістити учасників по колу, щоб вони бачили одне одного і були рівноправними. Необхідно також обмежити час обговорення до 30 хвилин. Дефіцит часу породжує стрес і стимулює діяльність мозку.

Звичайно, велику роль у досягненні результатів під час “мозкового штурму” відіграє її керівник. Саме він має зробити все для того, щоб створити відповідну моральну і психологічну атмосферу у групі. Від нього залежить, щоб не було втрачено жодної пропозиції, щоб навіть “дика” ідея була обговорена, щоб усі висловлювання перетворилися з оціночних на змістовні. Психологічний бар’єр у такій групі людей зникає швидше, якщо склад учасників більш-менш однорідний.

Отже, колективні форми обговорення, при яких розвивається зацікавленість його учасників процесом пізнання, сприяють підвищенню активності людини, розвитку її творчого потенціалу.

### ***Висновки***

- \* Колективне обговорення реалізується через різні форми — наради, збори, дискусії, диспути, “мозковий штурм”, переговори та ін.
- \* На відміну від позиційного торгу принципові переговори є ефективнішою формою колективного обговорення. Найкращий результат переговорів: перемога — перемога.
- \* Наряду як форму колективного обговорення найчастіше використовують тоді, коли є потреба у спільному вирішенні складних ділових питань і учасники готові до цього мотиваційно, змістовно та операційно.
- \* Запорукою успішного виступу є здатність постійно дбати про слухачів і вміння поставити себе на їхнє місце, пам’ятаючи про етичні норми поведінки та спілкування.
- \* Для досягнення ефективності під час колективного обговорення потрібно дотримуватись таких умов: єдності інформації учасників про предмет обговорення, загального інтересу до визначеної теми, високої моральної та психологічної культури спілкування присутніх.