Оглавление

Введение...............................................................................................

Глава 1. Деловое совещание как элемент управленческой деятельности...

* 1. Понятие делового совещания и его классификация по целям и методам проведения......................................................................
  2. Подготовка к деловому совещанию...................................

Глава 2. Проведение делового совещания................................................

* 1. Правила ведения делового совещания...............................
  2. Рекомендации по повышению результативности делового совещания................................................................

Заключение..............................................................................................

Список использованных источников и литератур...........................

Введение

 Различные исследования показывают, что от 50 до 90% рабочего времени современный руководитель тратит на обмен информацией, происходящий в процессе совещаний, собраний, встреч, бесед, переговоров и т. п. И это жизненная необходимость, поскольку информация сегодня превратилась в важнейший ресурс социально-экономического, технического, технологического развития любой формы или организации. В таких условиях обладание информацией означает обладание реальной властью, нехватка которой дезориентирует любую хозяйственную деятельность.   
Деловые встречи-совещания одна из важнейших форм управленческой деятельности. Во время совещания происходит обмен информацией между подчиненными и руководителем, принимаются управленческие решения.

Современное деловое совещание, как важная составляющая менеджмента, представляет собой форму коллективного обмена информацией, является гибким и динамичным организационным средством, способным быстро реагировать на конъюнктуру рынка в условиях конкуренции, меняющиеся внешнюю и внутреннюю среду, позволяющим принимать наиболее эффективные, рациональные и конкретные решения.   
Как свидетельствует опыт, деловые совещания не всегда приносят должный эффект из-за того, что многие руководители неясно представляют себе технологию их организации и проведения. В результате деловые совещания созываются слишком часто и готовятся плохо, или же не созываются совсем. Кроме своего прямого назначения совещание решает и важную учебно-воспитательную задачу. На совещании сотрудники учатся работать в коллективе, комплексно подходить к решению общих задач, достигать компромиссов, формировать панорамное видение и т.п. Для некоторых сотрудников пребывание на деловом совещании единственная возможность видеть и слышать руководителей высших уровней управления. Кроме того, на деловом совещании руководителю предоставляется возможность показать себя и раскрыть свой талант менеджера в области руководства коллективом.   
Умелая организация служебных совещаний не только условие решения производственных задач, не менее важно то, что она благоприятно влияет и на взаимоотношения людей, стимулируя дальнейшее их развитие. А это, в свою очередь, способно сказаться на росте продуктивности в целом работы организации.

Тема курсовой работы является актуальной, потому что совещание при соответствующем уровне подготовки и проведения является эффективным методом управленческой деятельности, т.к. в основе принимаемых решений по различным проблемам и вопросам лежат их коллективные обсуждения и рекомендации. Актуальность работы также заключается в том, что проблемы ведения деловых совещаний являются ключевыми для достижения организационной эффективности и побуждения людей к достижению общих целей, т.к. предела совершенствованию технологии ведения деловых совещаний нет.

Цель данной работы рассмотреть процесс организации проведения совещаний.

В соответствии с поставленной целью задачами курсовой работы являются:

1. рассмотрение сущности и особенностей делового совещания;
2. изучение технологии проведения деловых совещаний;
3. определение условий эффективности проведения деловых совещаний.

В написании работы использовались книги таких авторов, как Грошев И.В. и Поздняков А.А., Джули-Энн Амос, Мартин Д., Кабушкин Н.И.

Глава 1. Сущность делового совещания

* 1. Понятие делового совещания и его основные задачи

##### Деловое совещание – элемент управленческой деятельности руководителя; наиболее распространенная форма управления, позволяющая:

##### 1. использовать коллективный разум, знания и опыт специалистов для решения сложных проблем;

##### организовать обмен информацией между отдельными работниками и структурными подразделениями;

##### оперативно доводить конкретные задачи до непосредственных исполнителей.

Деловое совещание – способ привлечения коллективного разума к выработке оптимальных решений по актуальным и наиболее сложным вопросам, возникающим на предприятии. Процесс управления в этом отношении сводится к трем основным стадиям:

1. сбор и переработка информации;
2. координация деятельности всех служб фирмы и всех сотрудников;
3. принятие решения.

Кроме своего прямого назначения, каждое рационально организованное совещание решает и важную воспитательную задачу. На совещании сотрудники учатся работать в коллективе, комплексно подходить к решению общих задач, достигать компромиссов, приобретают культуру общения и т.п. Для некоторых сотрудников пребывание на деловом совещании – единственная возможность видеть и слышать руководителей высших уровней управления. Кроме того, на деловом совещании руководителю предоставляется возможность показать свой талант менеджера.

Таким образом, управленческие действия менеджера дополняются коллективными заседаниями (совещаниями), на которых решаются повседневные деловые вопросы и проблемы. В связи с этим можно сформулировать основные задачи, решаемые с помощью деловых совещаний:

1. развитие и укрепление политики предприятия и проведение ее в жизнь;
2. интеграция мероприятий всех отделов и служб с учетом общих целей фирмы;
3. выявление и расчет коллективных результатов;
4. коллективное решение проблем с учетом обучающего эффекта.

##### Классификация делового совещания по целям и методам проведения

Собрания и совещания, представляют собой способ коллективного обмена информацией, заканчивающийся принятием конкретных решений. Они различаются:

* 1. кругом участников (на совещаниях присутствуют специалисты, ответственные или заинтересованные лица, а на собраниях – весь персонал);
  2. характером обсуждаемых проблем (на совещаниях рассматриваются текущие конкретные вопросы, а на собраниях – более общие, накопившиеся за определенный период времени);
  3. целью (совещания имеют оперативный характер и призваны вносить коррективы в совершенствование текущей деятельности; на собраниях прежде всего подводятся итоги и определяются планы на будущее).

По целям проведения выделяют следующие типы совещаний:

1. ознакомительное (выдача заданий, повышение квалификации);
2. информационное (обобщение сведений, изучение точек зрения);
3. разъяснительное (убеждение сотрудников в чем-то);
4. проблемное (коллективный поиск решения вопроса);
5. инструктивное (доведение до сведения необходимой информации и объяснение способа действий);
6. оперативное (получение текущих сведений о состоянии дел преодолении узких мест);
7. координационное (обеспечение взаимодействия подразделений).

По методам проведения можно выделить следующие совещания:

1. групповое интервью, как метод изучения мнений членов группы по конкретному вопросу;
2. брейнсторминг (мозговой штурм), как метод продуцирования новых идей;
3. групповое принятие решений с целью разрешения проблемной ситуации и выработки определенных решений;
4. групповое обсуждение отдельного случая (особая, нестандартная ситуация);
5. групповая дискуссия.

Глава 2. Технология проведения делового совещания

2.1. Планирование и подготовка делового совещания

Подготовка совещания начинается с определения целесообразности его проведения. Совещание надо проводить, когда есть необходимость в обмене информацией, выявлении мнений и альтернатив, анализе сложных (нестандартных) ситуаций, принятии решения по комплексным вопросам.

На этом же этапе менеджер должен проанализировать все альтернативы этой формы работы. Это могут быть: решение вышестоящего руководства; возможность решения вопроса по телефону; селекторное совещание; возможность объединения с другими (плановыми) совещаниями. В том случае, если менеджер все-таки убедится в полезности совещания, его можно проводить. Итак, решение о целесообразности проведения совещания принято.

Следующим элементом подготовки к деловому совещанию является определение повестки дня. Здесь необходимо определить содержание обсуждаемых проблем и главную тему совещания, которая должна характеризовать его сущность условия, которым должен отвечать конечный результат совещания (они определяют цели совещания). Нужно, например, помнить, что не каждое совещание может дать готовые решения;

Иногда целесообразно создать рабочую группу, которая готовит повестку дня, проводит предварительные краткие совещания в подразделениях, совещания двух лиц и т.д.

При формировании повестки дня, как показывает практика, допускаются многочисленные ошибки со стороны менеджеров-организаторов совещаний. Выделяются 6 групп ошибок:

1. отсутствует главная тема совещания;
2. при наличии нескольких тем совещания нет обеспечения их точного разграничения и соответствующего аналитического обсуждения;
3. участникам предварительно не разъяснена суть обсуждаемой проблемы;
4. в повестку дня включены вопросы разного объема и разнообразного содержания, поэтому есть угроза, что совещание может превратиться в обсуждение или в ссору между отдельными участниками или группами. Число участников, поставленных в позицию пассивных слушателей, увеличивается;
5. на совещании обсуждаются проблемы и вопросы, которые можно решить в рабочем порядке;
6. не удается придерживаться повестки дня. Участники отступают от нее и рассматривают стихийно возникшие побочные темы или какую-либо проблему, которая существует на данном предприятии постоянно.

2.2. Продолжительность, регламент и протокол совещания

Продолжительность совещания зависит от целей и повестки дня. Максимальная длительность проблемного совещания с насыщенной повесткой – 1,5 – 2 часа, а обсуждения сложного вопроса в его рамках – 40 – 45 минут.

Ограничение продолжительности такого рода мероприятий, за исключением чрезвычайных случаев, обусловлено тем, что через 30 – 40 минут работы у их участников начинает ослабевать внимание. Через 70 – 80 минут появляется физическая усталость. Через 80 – 90 минут развивается “отрицательная активность” – начинаются разговоры и занятие посторонними делами. Через 2 часа непрерывной работы люди готовы на все, чтобы побыстрее, разойтись. В то же время через 30 – 40 минут отвлечения внимание вновь автоматически включается.

После 90 мин работы внимание и интерес к обсуждаемым проблемам падают. Данный этап совещания специалисты называют периодом отрицательной активности. В этот момент человек становится неуправляемым, ко всему относится нервозно и недоверчиво. Решения, принимаемые в такое время, отличаются обычно экстремизмом.

В случае, если совещание продолжается 2 ч без перерыва, то более 90% его участников согласны на любое решение, лишь бы это совещание побыстрее закончилось. Оптимальная продолжительность совещания не должна превышать 1 ч. Если обстоятельства дела требуют более длительной работы, то после 40 мин заседания необходимо объявлять перерыв 10— 15 мин.

Регламент – порядок ведения заседания, собрания, совещания.

Это слово произошло от фр. reglement, которое в свою очередь произошло от лат. regula — правило. Кроме вышеназванного, это слово имеет еще значения: устав, свод правил, порядок работы учреждения.

В случае, если регламент до начала совещания не установлен, существует опасность возникновения неделовой обстановки на самом заседании. Обычно обязанность следить за соблюдением регламента возлагается на председателя собрания. Но уважение к регламенту должны соблюдать все участники делового совещания, независимо от занимаемой должности.

Протокол совещания – это первичный, официальный документ, составленный по определенной форме и содержащий запись выступлений участников совещания, собрания, заседания и принятые ими решения. На основании данного документа руководство имеет право требовать от сотрудников выполнения порученных им заданий. Собрание назначает или выбирает секретаря, который фиксирует в протоколе по поручению собрания наиболее важные моменты:

1. достижение цели совещания;
2. решение;
3. исполнители задания и сроки.

Ниже приводятся те позиции, которые должны быть отражены в протоколе делового совещания:

1. дата, место проведения;
2. номер протокола;
3. краткое содержание обсуждаемого вопроса;
4. присутствовали;
5. отсутствовали, причины отсутствия;
6. копии (фамилии тех, кому предназначены);
7. повестка дня по пунктам;
8. тема по пункту повестки дня;
9. обсудили (кто выступил);
10. решили;
11. постановили (сообщается, что именно);
12. выполнение решения возложено на (фамилии);
13. срок исполнения (дата).

2.3. Этапы проведения делового совещания

2.3.1. Этап начала

Начинать совещание нужно точно вовремя и сразу согласовать с v участниками правила совместной работы, например, регламент выступлений или порядок принятия решений. После чего одному из участников следует поручить ведение протокола.

Психологи предлагают перед открытием совещания приготовить 2-3 комплимента участникам. При этом они ссылаются на так называемый «закон края»: начало делового разговора создает фон для основной части, или установку, а концовка разговора оставляет в памяти отношение к этому разговору.

Удачно и такое начало, когда секретарь напоминает присутствую­щим, какие решения были приняты на предыдущем совещании, какие их них еще не выполнены, хотя сроки истекли, и кто персонально за это отвечает. Такое начало сразу настраивает присутствующих на де­ловой лад и дисциплинирует.

Ведущему совещание следует владеть техникой вступительного слова, которое занимает обычно 3-4 минуты. За это время ведущий должен сообщить:

1. цель совещания;
2. повестку дня;
3. возможные решения и условия их принятия;
4. порядок ведения и оформления протокола.

Затем следует решить, в какой последовательности будут обсуж­даться вопросы повестки дня. Обычно считают, что они должны быть рассмотрены по степени своей важности и сложности. Этот подход счи­тается наиболее целесообразным.

2.3.2. Этап передачи информации

Психологи утверждают, что первым следует обсуждать вопрос интересный и недискуссионный. На него, как правило, уходит немного времени, но при этом у участников совещания возникает благоприятный психологический настрой: успешно покончив с од­ним вопросом, они готовы так же быстро и эффективно решить ос­тальные.

2.3.3. Этап аргументации

Ведущий совещание обычно выбирает один из двух основных сти­лей его ведения: дипломатический или авторитарный.

Дипломатический стиль предполагает учет мнения всех участни­ков совещания. При этом неизбежны компромиссы. Присутствующие на совещании убеждаются, что есть и их вклад в принятие решения, что их сотрудничество вам как руководителю небезразлично. При авторитарном стиле руководства некоторые участники стре­мятся «протащить» свои проекты, действуют напористо. Партнерам на совещании редко выпадает возможность высказаться. При таком веде­нии совещания руководитель уверенно держит бразды правления в своих руках, подает множество предложений, сообщает новую инфор­мацию, формирует свое мнение категорично, не допуская возражений, не добивается общего согласия, не ищет поддержки, необходимой для реализации решений.

Выбор способа поведения зависит от поставленных целей, а так­же от конкретной ситуации, в которой вы будете проводить то или иное совещание. Дипломатия в общении здесь уместна в следующих случаях:

1. когда достаточно времени, чтобы обсудить все доводы;
2. решение будет успешно внедрено только тогда, когда его при­знают все участники обсуждения;
3. участники совещания понимают проблему и знают варианты ее разрешения;
4. возникли большие разногласия, и необходимо убедить несоглас­ных в правильности принимаемого решения.

Авторитарное поведение допустимо, если по каким-либо причи­нам нельзя обратиться к помощи партнеров. Это бывает в том случае, если необходимо как можно быстрее принять решение.

Психологи утверждают, что оба стиля поведения — дипломати­ческий и авторитарный – могут приводить к успеху. Однако автори­тарное ведение совещания следует отнести к нежелательным исклю­чениям, особенно если его участникам придется работать и дальше. Поэтому есть смысл подробно рассмотреть лишь дипломатический стиль ведения делового совещания как предпочтительный в новых ус­ловиях, когда административно-командная система осталась в прошлом.

Одна из основных задач менеджера, ведущего деловое совещание в своей группе в демократическом стиле, – привлечь как можно больше фактов, чтобы более полно оценить сложность обсуждаемой проблемы, а также вовлечь присутствующих в процесс ее решения. Как утвержда­ет известный американский психолог Алан Е. Айви, чьи рекомендации[[1]](#footnote-1) приводятся ниже, ведущий совещание менеджер должен прежде всего выяснить: 1) каковы факты и 2) как их оценивают присутствующие. Конечно, у менеджера должна быть своя точка зрения на сложившуюся ситуацию, но необходимо знать и точку зрения других, а иначе не по­нять, правы они или нет в своем понимании проблемы.

2.3.4. Этап нейтрализации замечаний

Чтобы деловое совещание было плодотворным и не превратилось в балаган, председательствующий менеджер должен владеть техникой организации и проведения дискуссий. Их организация требует определенных усилий со стороны устроителей и прежде всего самого председательствующего. Главное, надо стремиться вести групповую дискуссию цивилизованно. Это предполагает наличие деликатности в отношениях дискутантов и, следовательно, исключает использование противоположных ей – по знаку – средств аргументации своей точки зрения в виде насмешек, прерывания оппонентов, резких выпадов в их адрес, а иногда и очевидного хамства (словом, всего того чем так сла­вятся дискуссии наших доморощенных парламентариев) Но чтобы дискуссия приобрела действительно цивилизованный характер надо особенно внимательно следить, чтобы деловой спор между участника­ми дискуссии был определенным и имел временные границы а также за тем, чтобы не допустить перехода на личности. Включаясь в спор в качестве одного из его участников, прежде всего четко сформулируй­те то положение, которое обосновывается или отвергается а также точ­но определите основные понятия, чтобы не спорить о совершенно раз­ных вещах. Терминология спора должна быть понятна всем присутствующим.

Внимательно и до конца выслушивайте доводы оппонента трезво взвесьте и оцените их. Вначале приводите только сильные доводы а о слабых говорите после и как бы вскользь. В процессе спора старайтесь убеждать, а не уязвить оппонента. Не упорствуйте в отрицании дово­дов оппонента, если они ясны и очевидны.

Еще один очень важный совет: никогда не вступайте в дискуссии и споры неподготовленным. Предварительно готовьтесь к ним составь­те хотя бы самый общий план борьбы за истину, подберите наиболее весомые и очевидные аргументы, которые ни у кого не вызывают со­мнения. Особенно впечатляют точные цифровые данные, которые не­возможно опровергнуть.

При проведении совещания следует исходить из того, что зачас­тую приходится иметь дело с одними и теми же характерными типами участников обсуждения. Ниже следуют советы относительно того, как с ними обходиться или как их нейтрализовать[[2]](#footnote-2).

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Спорщик. | Сохранять невозмутимость.  Предоставить группе опровер­гать его утверждения. |
| 2. Позитивист | Предложить ему подведение  итогов, сознательно втянуть в дискуссию. |
| 3. Всезнайка. | Призвать группу занять определенную позицию по отношению к его утверждениям. |
| 4. Словоохотливый. | Тактично прерывать. Напоминать о регламенте. |
| 5. Застенчивый. | Ставить несложные вопросы, укрепить его уверенность в своих силах. |
| 6. Негативист. | Признать, оценить его знания и опыт. |
| 7. Не проявляющий интереса | Спросить его о работе.  Привести примеры из его сферы интересов. |
| 8. «Крупная шишка». | Избегать прямой критики, применять технику «да, но». |
| 9. Расспрашивающий. | Адресовать его вопросы группе. |

Наряду с рассмотренными выше психологическими типами учас­тников деловых обсуждений существуют и другие, не менее детализи­рованные их классификации. К их числу относится и классификация участников таких совещаний, играющих в них блокирующие роли, ко­торая описана в справочнике Н. Власовой[[3]](#footnote-3). Рассмотрим эту класси­фикацию, а также те приемы, которые помогают нейтрализовать их не­гативную роль.

«Блокировщик»Такой человек упрямо ни с кем не соглаша­ется, приводит примеры из личного опыта, возвращается к вопросам, которые уже решены.

Совет:1. Напомнить о цели и предмете обсуждения. Задавать ему вопросы типа: «То, что вы говорите, относится к нашей цели или к этому обсуждению?». 2. Тактично напоминать «блокировщику», что он уходит в сторону.

«Агрессор».Критикует всех подряд, принижает статус участни­ков, не соглашается с тем, что предлагается.

Совет:1. На любое его высказывание и опровержение задавать воп­рос: «А что вы предлагаете?». 2. Напоминать ему, что излишняя кри­тика гасит конструктивные идеи.

«Прыгающий с тему на тему».Постоянно меняет тему раз­говора.

Совет: Останавливать вопросами типа: «Мы разве закончили рас­смотрение проблемы?» Или: «То, что вы говорите, относится к наше­му совещанию?»

«Удалившийся». Не хочет участвовать в общем обсуждении. Рассеян. Разговаривает на личные темы.

Совет: Предложить ему высказаться и внести свои предложения: «А вы что думаете по этому поводу...?» Или: «Какие предложения есть у вас?»

«Доминирующий». Пытается захватить власть и манипули­ровать присутствующими.

Совет: Спокойно и уверенно останавливать его высказывания встречными: «Ваше предложение — это только лишь одна из возмож­ных альтернатив. Давайте послушаем и другие предложения».

«Адвокат дьявола». Специально задает острые вопросы, за­ведомо ведущие в тупик. Всеми способами блокирует совещание. Стре­мится к его провалу.

Совет: 1. Оценивайте остроту его вопросов: «Ваш новый вопрос не обостряет рассматриваемую проблему, а только уводит нас от нее». 2. Акцентируйте внимание на неоправданной полемичности или про­вокационное в его заявлении. 3. Переадресовывайте его вопрос ему же для ответа: «А вы сами что думаете по этому вопросу?» Или: «Мы бы хотели услышать ваш вариант ответа на ваш же вопрос».

«Ищущий признания». Хвастается, много говорит, стремит­ся утвердить свой статус.

Совет: Задавайте вопросы, показывающие, что его высказывания — это рассуждения о самом себе, а не о деле: «То, что вы нам сообщили, можно ли использовать для решения обсуждаемого вопроса?»

«Повеса». Тратит время собравшихся, «пуская пыль в глаза», рассказывает развлекательные истории, анекдоты. Беспечен и ци­ничен.

Совет: Каждый раз задавайте ему один и тот же вопрос: «Соответ­ствует ли ваше высказывание теме совещания?»

Проводя совещание, следует соблюдать общие правила ведения спора. Вступая в него, необходимо:

— четко разграничивать, по каким вопросам спорить можно и от обсуждения каких лучше отказаться;

— стараться так возражать, чтобы не вызывать неприязни и раз­дражения собеседника;

— не допускать превращения спора относительно деловых проблем в выяснение личных отношений;

— не вводить собеседника в замешательство в присутствии дру­гих, демонстрируя его некомпетентность;

— проигрывать и побеждать достойно. При поражении не сердиться и не теряться. При победе оставаться спокойным и скромным. Дать воз­можность проигравшим в споре «сохранить свое лицо»;

— во всех случаях поблагодарить участников за то, что деловой разговор состоялся, за высказанную критику и за принятые предло­жения.

Вовремя дискуссии приходится критиковать собеседника. Исполь­зовать критику, даже конструктивную, надо очень осторожно и в огра­ниченных дозах. Какой бы объективной, спокойной, товарищеской кри­тике мы ни подвергались, удовольствия она нам не доставляет. Разбор аргументов, их анализ, хотим мы этого или нет, все-таки уличает оппо­нента, представляет его в невыгодном свете. Любая критика — вещь весьма тонкая и деликатная. Поэтому для успешного ее использова­ния целесообразно соблюдать ряд правил, которые выработаны мно­голетним опытом деловых дискуссий.

1. В процессе критики следует избегать проявления раздражения и злости. Не стоит напоминать о прошлых ошибках. Неудовлетворен­ность можно демонстрировать только тоном голоса, но не жестами и мимикой.

2. Критиковать вообще лучше всего наедине, поскольку присут­ствие посторонних ослабляет восприятие критики и усиливает защит­ную реакцию. Совершенно недопустимо критиковать за спиной, когда собеседник не имеет возможности возразить.

3. Нельзя требовать от собеседника открытого признания собствен­ных ошибок. Достаточно того, что он внимательно выслушал крити­ческое замечание.

4. Любую критику лучше всего начинать с самокритики. Разговор следует вести без эмоций, в спокойном тоне и так, чтобы у собеседника не возникло ощущения безысходности.

5. Никогда не стоит извиняться за критику, ибо это не признак веж­ливости, а скорее всего, неуверенность в своей правоте.

Надо уметь не только критиковать, но и выслушивать критику. Здесь можно дать следующие советы:

— не считайте, что критикующий настроен враждебно и желает только зла;

— сохраняйте полное спокойствие, скрывайте свое плохое настро­ение, демонстрируйте внимание к тому, что говорит критикующий;

— не отшучивайтесь и не пытайтесь сменить тему разговора;

— если критическое замечание высказано не строго, следует уточ­нить, что именно критикующий имел в виду, и не приписывать ему того, чего он не говорил;

— дайте понять, что критика воспринята и все замечания будут вни­мательно изучены и по возможности учтены.

В практике проведения дискуссий очень часто возникают непред­виденные ситуации, которые порой оказывают весьма существенное влияние на их итоги. Рассмотрим наиболее распространенные из таких ситуаций и дадим советы по поведению в каждой из них.

Ситуация 1. Оппонент пытается перехватить инициативу в выборе темы разговора: а) подменяет принципиальные вопросы мелочными; б) выдвигает тезисы не по существу проблемы; в) пред­лагает контрпроблему, игнорируя ваши аргументы.

Совет: Предусмотрите заранее возражения оппонента, изучите их мо­тивы для того, чтобы: а) указать оппо­ненту на его уход от спорного вопроса; б) спросить его, какую мысль он доказыва­ет; в) попросить высказать отношение к вашей аргументации.

Ситуация 2. Оппонент раздувает проблему, выводит ее за границы дискуссии, размывая проблему и умерщвляя в зародыше новое.

Совет: Напомните о рамках дискуссии, о ее цели. Попросите еще раз уточнить его антитезис и вернуть разговор в прежнее русло.

Ситуация 3. Оппонент выхватывает мелочи, не затраги­вая основного тезиса.

Совет: Спросите, не забыл ли он цель разговора, свою собствен­ную цель. Верните его к спорной проблеме.

Ситуация 4. Оппонент намеренно ПОДВОДИТ вас К ЛОЖНЫМ ВЫВОДАМ, подтасовывая факты для того, чтобы впоследствии ули­чить вас в безграмотности и дилетантстве.

Совет: Прекратите обмен мнениями, похвалите оппонента за глу­бину анализа и попросите его сделать обобщающий вывод.

Ситуация 5. Оппонент постоянно МЕНЯЕТ ПОЗИЦИЮ, ходит вокруг да около, пытается найти что-то третье.

Совет: Не настаивайте на признании, согласии и поддержке ваше­го предложения. Сверните разговор, который все равно ни к чему не приведет.

Ситуация 6. Оппонент УЛИЧАЕТ ВАС В НЕКОМПЕТЕНТНО­СТИ, играет на ваших ошибках и недоработках, игнорирует факты «за» и «против», тенденциозно толкует ваши слова.

Совет: Не проявляйте излишней деликатности. Спросите, о чем конкретно идет речь. Попросите высказать его соображения, как вый­ти из затруднительного положения.

Ситуация 7. Оппонент СКРЫВАЕТ резко ОТРИЦАТЕЛЬНОЕ ОТ­НОШЕНИЕ к вашей позиции или к вам под маской доброжелательности.

Совет: Остроумно сорвите его маску, напомните об уже имевших место случаях подобной «доброжелательности» и ее результатах, рас­кройте его замысел всем присутствующим.

Непредвиденные ситуации в дискуссиях могут возникать не толь­ко из-за целенаправленных попыток оппонентов помешать принятию запланированных решений, но и вследствие их неуравновешенности и слишком высокой эмоциональности. Нормализовать ситуацию помо­гут здесь спокойный призыв председателя сохранять порядок, подчер­кнутая терпеливость и настойчивость. Для преодоления сложных эмо­циональных ситуаций американский психолог Дэвид М.Мартин реко­мендует действовать следующим образом .

1. Оставайтесь все время спокойным.

2. Записывайте факты или противоположные мнения без немед­ленного комментирования их. Поспешные комментарии могут только усугубить ситуацию. Чем дольше один или несколько участников го­ворят без вмешательства, тем больше они способны преодолеть давле­ние, которое чувствуют. Необходимо постараться убедить всех в том, чтобы участники говорили отдельно и ждали, не вмешиваясь, пока не закончит говорить один человек.

3. Пусть участник говорит дольше и объяснит причину потери са­мообладания. Если вы будете задавать нейтральные вопросы, пытаясь таким образом раскрыть дело как можно больше, это может снизить повышенный интерес к такой ситуации.

4. Попытайтесь расслабить участников с помощью прохладитель­ных напитков, разрешив покурить или даже объявив перерыв. Цель пе­рерыва — дать время на размышление или продумывание, а также на приведение в порядок чувств и мыслей.

*5.* При возобновлении обсуждения перепроверьте и уточните фак­ты. Это позволит выяснить подозрительные факты и мнения, а значит, узнать, в чем суть столкновения и его причины[[4]](#footnote-4).

6. Дайте участникам как можно больше времени, чтобы успокоить­ся. Чем больше, тем лучше, так как тогда выше вероятность, что сове­щание войдет в нужное русло.

7. Если возможно, добивайтесь отсрочки решения, это даст пред­седателю время провести расследование спорного вопроса.

8. Вынося решение под давлением, нужно проявлять осторожность и постараться избежать прецедентов. Вообще в таких случаях лучше принимать решения, носящие временный характер.

9. Если принято временное решение, в нем должно быть простав­лено число и время, чтобы впоследствии можно было пересмотреть спорный вопрос и принять окончательное решение.

1. Айви А. Лицом к лицу: Практическое пособие для освоения приемов и навыков делового общения. Новосибирск, «ЭКОР», 1995.- 96 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. По книге: Зайверт Л. Ваше время — в ваших руках.— М.: Экономика, 1990. [↑](#footnote-ref-2)
3. Власова Н. ...И проснешься боссом. Справочник по психологии управления.— Новоси­бирск «Экор», 1994. [↑](#footnote-ref-3)
4. *Мартин Д.* Манипулирование встречами: Как добиться чего вы хотите, когда вы этого хотите//Пер. с англ.— Минск: Амалфейя, 1996. [↑](#footnote-ref-4)