

Волчек Р. М.

*доцент кафедри менеджменту організацій
Одеський національний економічний університет
м. Одеса, Україна*

Москалюк Г. О.

*доцент кафедри менеджменту організацій
Одеський національний економічний університет
м. Одеса, Україна*

СИТУАЦІЙНЕ НАВЧАННЯ ТЕХНІКАМ ПЕРЕМОВИН ПРИ ВИКЛАДАННІ ДИСЦИПЛІН, ПОВ'ЯЗАНИХ З ЛІДЕРСТВОМ

Навчання студентів спеціальності 073 «Менеджмент» суттєво відрізняється від оволодіння навичками за іншими спеціальностями тим, що окрім значного масиву знань аналітичного характеру, кваліфікований управлінець ще повинен бути досвідченим психологом. Практичні аспекти набуття навичок управління командою й створення у здобувача освіти стратегічного бачення розвитку бізнесу й управління опором під час прийняття управлінських рішень формуються на вивченні певного переліку дисциплін. Окрім таких дисциплін як: Методи прийняття управлінських рішень, Стратегічне управління й Внутрішньофірмове бюджетування, також знання набуваються на дисциплінах, які «не мають готових й стовідсотково працюючих результатів», оскільки разом із впливом на розумову діяльність опонента чи контрагента, під час ухвалення управлінських рішень менеджери стикаються й з характером та емоціями людини, яка залучена до процесу перемовин. Зазначені ситуаційні аспекти розбираються на таких дисциплінах як: Етика ділового спілкування, Лідерство та технології комунікацій, Психологія управління, Кроскультурний менеджмент та ін. Між тим, оскільки технології управління на сьогодні передбачають опанування значного масиву знань з міжнародних стандартів управління й аналітичних дисциплін, то у майбутнього управлінця під час проведення ділових перемовин, може виникнути ілюзія, що оскільки він багато знає й вміє, то відстоювати свою позицію під час перемовин він може: а) доводячи правильність свої точки зору; б) несприймаючи думку опонента, оскільки навіть якщо вона правильна, то така думка у більшій мірі передбачає задоволення цілей та інтересів опонента, ніж іншого учасника перемовин. Відповідно, колишні студенти, а в майбутньому представники топ-менеджменту, будуть використовувати стандартні лінії поведінки у ділових перемовинах, які належать до «Кремлівської школи перемовин»: створення ситуації, коли опонент багато говорить й доводить свою точку зору, а ми при цьому тривалий час мовчимо, оцінюючи його й «підбираючи ключі для створення оціночних критеріїв його промови й емоційного інтелекту»; знецінення інтересів опонента та наполягання на власних умовах. Підґрунтям для такої моделі поведінки є існування думки, що компромісні перемовини не приносять результатів, оскільки врахування цілей та інтересів опонента призводить до того, що Ваша мета у перемовинах досягнута лише частково.

Мета даного дослідження полягає у спробі авторів запровадити й розширити методологію навчання ведення перемовинам, яка є від'ємною від «жорстких перемовин» й передбачає використання в початковому процесі так званого Гарвардського методу ведення перемовин. Він направлений на створення умов, щоб наша ідея стала ідеєю нашого опонента. Такий підхід дозволяє підтримувати добрі стосунки між членами команди й лідером у організації чи між контрагентами, й заснований на взаємоповазі. Це досягається завдяки усвідомленню, що у «великому бізнесі» переконати опонента у правильності власної думки майже неможливо, а натомість доцільно зосередитися на створенні умов, за яких опонент сам усвідомив, що наша ідея краща й нам не треба його переконувати та змінювати його думку. Тоді досягти успіхів у перемовинах стає набагато легше.

Гарвардський метод ведення перемовин ґрунтується на чотирьох постулатах:

1. Розмежування проблеми від людини: треба бути жорстким до вирішення проблеми й уважним до людини;
2. Зосередження на інтересах людини, а не на позиціях (коли кожна сторона жорстко відстоює власний варіант вирішення проблеми): відбувається акцентування уваги на спільних із опонентом інтересах;
3. Генерування більшої кількості варіантів узгодження інтересів, ніж від Вас очікує опонент: необхідно бути винахідливим щодо варіантів рішення проблеми;
4. Наполягання на тому, щоб угода базувалася на об'єктивних критеріях: треба допомогти сторонам сформулювати рішення, засновані на умовах об'єктивності.

Навчання здобувачів освіти Гарвардському методу ведення перемовин, на нашу думку, передбачає наступний алгоритм дій:

1. Встановлення глибинного емоційного зв'язку із іншою людиною;
2. Розмежування людини від проблеми або від вимог, які вона висуває: не зосереджуватися на людині, а побудувати ієрархію проблем;
3. Уява межі своїх можливостей й чітке розуміння, чого Ви не бажаєте;
4. Розуміння у процесі слухання потреб, побажань та інтересів іншої людини (з метою почути людину, а не створити критерії для її знецінення);
5. Цілепокладання та знаходження спільних цілей;
6. Поступка доказам, а не тиску з боку опонента;
7. Пошук можливостей, висування пропозицій та готовність йти на поступки;
8. Досягнення згоди й завершення відносин чи підтримка їх на позитивній ноті.

Наведена послідовність дій здебільшого розрахована на те, що опоненти знаходяться у спокійному емоційному стані із наміром слухати один одного. Між тим, виникає питання, яким чином здійснювати комунікацію із особою, яка у даний час знаходиться у збуреному емоційному стані. На нашу думку, найбільш доцільним є формування у студентів навичок комунікації із такими особами згідно із розробкою заходів відповідно до класифікації емоційного стану людини за двома критеріями: коректність поведінки та впевненість у собі. Згідно із цими критеріями виділяють чотири емоційні стани людини у конкретний момент часу: людина, що перебуває у стані підлітка; людина із робкою поведінкою; людина-танк; людина-зірка.

Для того, щоб вести ефективні перемовини із людиною-підлітком (такі особи у даний момент часу дуже сильно роздратовані й, здебільшого, є неврівноваженими й дуже сильно кричать на інших) необхідно навчати студентів ніколи не говорити таким особам «заспокойтеся», «я Вас розумію», оскільки це ще більше їх роздратує. Навпаки потрібно намагатися вникнути у суть їх проблеми й сказати таку фразу: «Давайте разом із Вами поміркуємо, що ми можемо зробити задля вирішення Вашого питання».

Для особи, яка перебуває у робкому стані, й не хоче здійснювати комунікацію, вислухати Вас й приймати участь в обговоренні угоди, необхідно показати, що якщо вона зараз не здійснить вчинків, то в майбутньому ситуація буде ще гірше, ніж зараз й необхідно запропонувати їй варіант рішення, який влаштує Вас обох.

У перемовинах із людиною-танком доцільно навчитися правильно говорити «ні» й вказати причину нашого рішення, проте не виправдовуватись, оскільки автоматично можна зайняти слабкішу позицію (людина-танк завжди тисне).

Людина-зірка характеризується тим, що коректно себе поводить, проте точно знає чого бажає й її вкрай важко переконати у правильності рішення, яке корисно для Вас. Тому для таких людей доцільно застосувати техніку «уявіть собі...» й на папері чітко вказати плюси, які отримає ця людина, якщо прийме Вашу пропозицію щодо конкретного питання.

Таким чином, навчання здобувачів освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» особливостям ведення перемовин за Гарвардським методом дозволить створити в них навички, завдяки яким вони стануть більш гнучкими у перемовинах й це дозволить їм із більшим ефектом набути у колективі та із контрагентами лідерських якостей.