

ПРИПРЕМЕ И ТЕХНИКЕ ВОЂЕЊА РАДНИХ САСТАНАКА И СЕДНИЦА

ЗАХТЕВИ ДОБРОГ АРГУМЕНТОВАЊА

Опис захтева		Одговори		Не заборавите
		ДА	НЕ	
1.	Да ли сте изабрали “најјаче”, “најуверљивије” аргуменате	x	x	Убедљивост се може изгубити у поплави речи, фраза
2.	Јесу ли вам аргументи јасни и прецизни	x	x	Јасноћа краси дубоке мисли. Оно што није јасно не може бити велико
3.	Да ли су аргументи које сте одабрали веродостојни	x	x	Најгорчија истина боља је од најслађе заблуде (Бјелински). Два елемента су потребна да се изгради истина: замисао и чињеница (Гоурмонт)
4.	Да ли сте у селекцији и организацији аргумената имали у виду да саговорници далеко мање разумеју “чују” него пгто показују	x	x	
5.	Нисте ли претерали у аргументацији	x	x	Претеривање је једна врста неистине. Два до три образложења постижу већи ефекат него туче “слабих” аргумената
6.	Да ли аргументно појединачно образлажете или образлажете све у аргум пакету	x	x	Докази појединачно образложени делују уверљивије него објашњење свих у пакету
7.	Да ли сте размислили како ћете излагати, да вас сви разумеју, да боље схвате (темпо и начин излагања)	x	x	Одмерене паузе у току излагања омогућују боље разумевање. Бујица информација, аргумената у једном даху доприноси конфузији, а често изазива и супротан ефекат
8.	Да ли сте размислили које ћете реторичке финесе применити у току излагања	x	x	Није важно само шта се каже већ, у првом реду, и како се каже
9.	Да ли сте размислили како да неуградишете противаргументе друге сране	x	x	Свако излагање има слабе тачке па и грешке. Погребно је грешке признати, а неке и намерно направити да бисте имали могућност да признате своју грешку. То “омекшава” саговорника имотивише га да призна своје грешке.
10.	Да ли сте проценили да ваше излагање не пати од празних фраза	x	x	Боље мање, а боље и садржајније рећи него много говорити, а мање казати
11.	Далисте “стратегију” свог излагања базирани да не набрајате чињенице већ шта из њих произлази	x	x	Набрајање голих чињеница ако се из њих не извлачи последица не оставља потребан утисак на саговорника
12.	Да ли сте одабрали терминологију блиску саговорницима	x	x	

У вођењу пословног састанка важно је да се претходно добро упознају психосоцијалне карактеристике појединаца који учествују у разговору. Познавање њихових ставова и уверења је врло битно за водитеља. Треба знати да ли су субмисивни, ригидни, да ли воле много да говоре (брбљивци), да ли стално нешто питају, јер им је увек нешто нејасно (питалице), какав им је степен толеранције, да ли “падају у ватру” (свађалице), да ли се тешко уклапају у дијалог, да ли су “тешки” саговорници (одбојни), да ли “све знају”, “глуме” кобајаги мозгове (свезналице), да ли имају тешкоћа да победе свој страх, да ли им је тешко да наступе, да говоре (плашљивци).

Једну такву типологију која полази од критерија компетентности, отворености и искрености, ослободености од предрасуда, демократичности у односу на друге саговорнике и мотивисаности за тему разговора приказујемо са назнаком битних обележја појединих типова.

”Свађалица”

Карактеристике

Према овој типологији, свађалица не поштује стручни оквир разговора, нестрпљив је. Својим “агресивним” ставом не-свесно утиче на друге да одбацују његове предлоге.



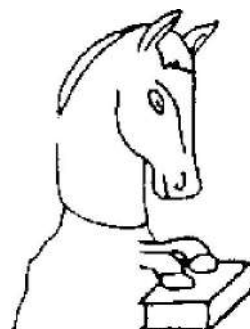
Како поступити?

1. Пре састанка му образложити спорне тачке разговора.
2. Остати присебан, “хладан” у оквиру стручне теме, не придавати значај и не подизати “личну температуру”.
3. Препустити осталим саговорницима да оповргну његове тврдње.
4. Прихватити неку његову формулацију, али јој “уткати” нови смисаони садржај, тиме га покушати придобити на страну конструктивних чланова.
5. У екстремним случајевима прекинути разговор или остранити “свађалицу” како би се у нормалним условима и повољној атмосфери могао наставити разговор.

“Позитивац”

Карактеристике

Најпожељнији тип и учесник разговора, срдчан, добродушан, добро-намеран, разложен у дискусији, спреман на преиспитивање својих ставова.



Како поступити?

1. Заједнички сводити дискусију у “левак”. Користити његов статус у формулисању одговарајућих предлога одлука.
2. Настојати да се остали саговорници усагласе са “позитивцима”.
3. У деликатним питањима, у “тешким” темама укључивати овог саговорника у дискусију како би својим конструктивним предлозима помогао доношењу различитих одлука.

“Свезналица”

Карактеристике

У сваком колективу постоје “свезналице”. О свему имају своје мишљење, они најбоље знају шта треба радити, они су обавештени, упознати су, “најстручнији” су.



Како поступити?

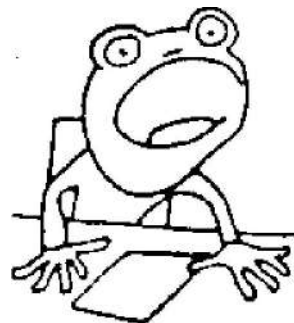
1. Замолити да и другима омогући да процене његове предлоге и да изнесу и своје, да кажу шта мисле о теми.
2. Ограничити време трајања састанка и време за појединачна излагања.
3. Повремено поставити питања која заиста траже права знања, а не квази знања и закључивања по аналогiji.

3) Шире о класификацији “идеалних типова” саговорника и другим питањима може се сазнати у књизи П. Мицића: Како водити пословне разговоре, НИП Политика, Београд. Ову књигу требало би да проучи сваки директор и организатор рада школе.

“Брбљивац”

Карактеристике

У току разговора често узима реч, упада у излагање других. Нема смисла за синтезу, пати од преопширности, а излагања су му често чињенички слабо заснована. Не води рачуна о времену.



Како поступити?

1. Пословником утврдити да свако ново иступање мора да уследи после свих других.
2. Када изађе из оквира теме, поставити питање где је веза са предметом расправе.
3. Када дође до екстремног застрањивања, уз пуно такта га прекинути.

“Плашљивко”

Карактеристике

Овај тип саговорника нема самопоуздања, плаши се јавног наступа. често мисли да је оно што би рекао “глупо”.



Како поступити?

1. Постављати му питања о којима он има веома исправне ставове и где испољава одговарајућу компетентност.
2. Охрабрити га упадицама да је то што говори веома интересантно, необично, веома разборито и слично.
3. Захвалити му се на дискусији са уважавањем.

“Хладно одбојни саговорник”

Карактеристике

То је резервисан саговорник који се налази негде “ван простора и времена”. Све што се расправља је испод његовог нивоа, недостојно је његове пажње, неће да траћи време на бескорисне ствари.



Како поступити?

1. Позвати га на учешће уз напомену да би било корисно чути његово мишљење тим пре што има богато искуство и слично.
2. Треба у припремној фази разговора или у паузи “ући у његов систем”, видети због чега има такав став, чиме га образлаже, дати му негде за право, придобити га за разговор.



„Незаинтересован“

Карактеристике

Овог саговорника теме не интересују. Док други расправљају, он жмир-ка. Радије би да “преспава” све време расправе.

Како поступити?

1. “Будити” га постављањем неких питања на која би, с обзиром на стручну компетентност, могао одговорити.
2. Постављати такву организацију разговора у којој се логиком одвијања састанака очекује и његово учешће.
3. Поставити на занимљив начин расправу о појединим питањима и темама.



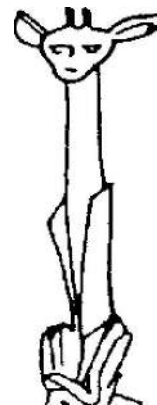
“Велика зверка“

Карактеристике

Овакав саговорник прибавља себи атрибут најважнијег најкомпетентнијег у расправи. Не трпи критику. Он “надвикује” све остале.

Како поступити?

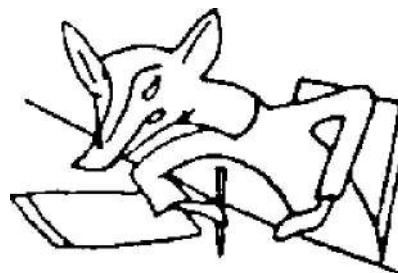
1. Вођењем разговора дати му исти третман као и осталим.
2. Дати му реч после неколико пријављених учесника.
3. Не допустити директно или индиректно критику, а ако је она већ уследила, онда са неколико прихватљивих фраза истаћи и шта је добро у дискусији, те упитати да ли је добро или није сачекати док сви кажу шта имају.
4. Омогућити дијалог са другима или са водитељем уз уважавање личности и неких изречених чињеница.



“Питалица“

Карактеристике

Овај тип саговорника своје учешће у првом реду, испољава у сталном постављању питања. И за велики број решења он има питања и примедбе. И за неки предлог који је аргументовано одбачен он има примедбу да није баш све тако.



Како поступити?

1. На питања која је поставио тражити одговор осталих учесника у разговору.
2. Прво одговорити на она питања која заиста имају оправдање.
3. Питања евидентирати па их имати у виду у току разговора.

Ова типологија је свакако условна. Пре свега, нема чистих типова већ се у једном учеснику разговора испољава више њих. Од ситуације до ситуације појединац може бити у улози различитих типова.

Ипак, ова типологија може корисно послужити за анализу појединих учесника и бољу припрему разговора, односно пословног састанка, јер указује на важност индивидуалних карактеристика учесника у разговору.

Вештина слушања

Увек је у предности онај ко више слуша, а мање говори. У америчком пословном свету важи гесло да добар менаџер 90% треба да слуша, а само 10% да говори. Треба “сачекати” да нам сабеседници кажу шта мисле, шта знају, да нам саопште своје мисли, жеље, идеје.

Навика слушања код нас није довољно утемељена у личности појединца. Међутим, сматра се да је слушање важно средство комуникације. Постоје и посебни специјализовани курсеви за увежбавање техника слушања. Слушање само за себе нема смисла већ слушање које је повезано са пажњом, мишљењем и памћењем. Слушање је веома сложен и тежак процес јер ангажује много психичке функције човека. Слушањем се сазнаје, селекционира, памти, прослеђује, вреднују особине саговорника. Слушањем се “хватају” и оне поруке саговорника које се изговарају гестовима гримасама, модулацијом гласа. Најбољи начин да убедимо друге јесте да их пажљиво слушамо (Дин Раск).

Док слушамо саговорника у могућности смо да “прерађујемо”, “упоређујемо”, закључујемо, да формирамо став по свакој информацији. За такве операције имамо времена јер је мишљење око четири пута брже него говор. Наравно, ово важи само ако смо у целини мисаоно ангажовани и концентрисани на слушање сабеседника. Зато је једно од правила да док саговорник говори о једном не смемо размишљати о другом питању, већ увек остати на позицији онога што саговорник износи, о чему говори. Морамо се концентрисати на суштину ствари, а елиминисати све што је споредно.