

Лекційний матеріал до теми 2. Жанрова специфіка бізнес-комунікації (за Ю. Прус, Г. Чайка)

Передбачений концепцією навчальної дисципліни «Бізнес-комунікація та корпоративна ідентичність сучасного педагога» інтерактивний формат лекцій проєктує самостійну підготовку та презентацію текстів лекцій за обраними темами програми, запропонований матеріал може використовуватися студентами за умови подальшого доповнення та удосконалення.

Ділова нарада є формою колегіального обговорення питань з метою інформування про ситуацію, що склалася, і вироблення за ними рішення.

Успішність проведення наради визначається як особливостями їх учасників, ступенем підготовленості питань для обговорення та розуміння очікування керівництва від їх проведення. Для цього необхідно ознайомитись із типологією проведення нарад (табл. 3.1).

Засади для класифікації	Види нарад
Мета наради	– інструктивні – доведення інформації; – оперативні – оцінка поточного стану; – вирішення проблем – підготовка та прийняття рішення; – планування – розподіл ресурсів для реалізації вибраних рішень; – підсумкові – підбиття підсумків, презентація та оцінка рішень
Періодичність	– разові; – періодичні; – регулярні / систематичні
Кількість учасників	– вузький склад (до 5 осіб); – розширений склад (до 12 осіб); – представницькі (до 20 осіб)
Стабільність складу	– з фіксованим складом; – з запрошенням за списком, складеним для кожної наради; – комбіновані

Таблиця 3.1 – Класифікація ділових нарад

Будучи однією з найпоширеніших форм обговорення поточних та прогнозованих завдань, нарада нерідко стає об'єктом для обговорення як для учасників нарад, так і для літературних класиків. Уже набув широкого поширення жарт: «Вам самотньо? Набридло працювати на самоті? Ненавидите ухвалювати рішення? ... Зберіть нараду!

На ній ви зможете: побачитися з людьми, показати графіки, відчути свою важливість, з'їсти печиво, вразити колег, а ще встигнете... відповісти на всі повідомлення, переглянути всі потрібні пости, розв'язати кросворд...».

Ще гірше не підготовлені наради, у яких створюється видимість діяльності, виникає відчуття марності подібних заходів, що загалом відбивається на продуктивності організацій. Уникнути таких ситуацій допоможе розуміння цільового призначення нарад, а також технології її організації та проведення.

Традиційно нарада виконує такі функції: інформування учасників наради, оцінка ситуації, виявлення ставлення колег до ситуації, що склалася, чи визначення спільних дій та рішень.

Важливою перевагою нарад є її роль в управлінні організацією, а точніше підтримання лояльності учасників наради. Навіть панування тоталітарного стилю управління не сприйматиметься, якщо періодично до прийняття рішення запрошуються основні співробітники організації, якщо вислуховується їхня думка та керівник аргументує чому необхідно так зробити. Більше того, у процесі колективного обговорення залучається додаткові ресурси для формування оптимального рішення, з'являється більше варіантів для вирішення ситуації, прийняття рішення, тому що в процесі колегіального обговорення отримуємо зворотний зв'язок, виявляємо ставлення до ситуації, що склалася, і в кінцевому підсумку формується групове мислення та підвищується згуртованість у колективі.

У той же час проведення нарад має і зворотні ефекти: висока часова витратність, куди швидше прийняти одноосібне рішення, ніж вислуховувати позиції членів наради, які не завжди лаконічні, тим самим прийняття рішення може затягнутися; колективні рішення не зберігають авторства, відповідно розмивається відповідальність за виникаючі наслідки; формуються конфлікти інтересів усередині учасників наради, оскільки хтось не підтримує ініціатив колег, навіть може стягнути різку незгоду; в силу представницькості зборів є можливість не ухвалити рішення, оскільки позиції можуть не співпадати або приймається надмірно компромісне рішення, що враховує інтереси багатьох сторін. Водночас у ході колективних обговорень спрацьовує ефект угруповання мислення, і пошук рішень може бути спрямований не на важливе вирішення проблем, а більше для підтримки однієї зі сторін.

Якщо перед вами стоїть завдання організувати та провести нараду, то необхідно розпочати з розробки її мети та порядку денного роботи. Після прийняття рішення про проведення наради та призначення конкретної дати її проведення доцільно розробити порядок денний.

Порядок денний – це суворий план серій соціальної взаємодії учасників наради з метою вироблення колективного рішення. **Порядок денний** – це письмовий документ, який розсилається заздалегідь і включає:

- Назва, місце та час проведення наради – завчасно налаштовує на розподіл свого часу, контроль своїх зобов'язань та час для підготовки до нього.

- Тема, мета та завдання наради – відсутність чіткої мети дає підстави вважати, що користі від наради буде мало, очікується гарячих суперечок, але реальних рішень не буде; тому цілі мають бути сформульовані у термінах очікування конкретного результату: «інформувати про...», «узгодити порядок...», «виробити рішення про...».

- Перелік обговорюваних питань у порядку черговості їх розгляду – послідовність обговорення питань дозволяє її учасникам зрозуміти логіку реалізації наради, підготуватися до того питання, яке вважають для себе найважливішим.

- Початок та закінчення роботи, регламент виступів/повідомлень – розмитість тимчасових кордонів, відсутність чіткого регламенту, дозволить заздалегідь припустити, що нарада буде затягнутою, оскільки ініціатор наради не має продуманості структури і мету зустрічі не буде досягнуто.

- Склад учасників, зазначення їх місця роботи, посади, можливі та довірені повноваження – в умовах колективної роботи націлює на сумлінність виконання ролі кожного учасника та оцінки міри його відповідальності за успішність проведення наради.

Місце, контакти, де можна ознайомитися з матеріалами з кожного питання або поставити запитання. **Матеріали промовців** – розіслані матеріали дозволять

засадатедь вивчити підходить до вирішення ситуації, оцінити їх опрацьованість та запропонувати нові варіанти вирішення проблем.

Розробивши порядок денний наради необхідно приступити до підготовки сценарію його реалізації, для чого необхідно відібрати найбільш підходящі сценарії та формати його проведення¹⁸.

Сценарій 1 «Доповідь». Визначається ключовий доповідач (або два доповідачі), які виступають по опрацьованій темі не більше 7 хвилин, далі учасникам пропонується обмінятися думками, де кожен висловлює своє подання на тему наради та зазначає ступінь згоди з доповідачем. Саме така реалізація наради дозволяє максимально точно сформувати цілісну картину сприйняття проблем, а керівнику швидко повести підсумок та прийняти рішення.

Сценарій 2 «Обговорення». Ведучий пропонує висловитися з наявної проблеми, кожен із учасників наради може взяти слово, висловити свою позицію, обговорення триває доти, доки повторюватимуться прийоми, методи вирішення проблем. Наприкінці відводиться час для питань і лише потім ведучий підводить підсумок.

Сценарій 3 «Мозковий штурм». Призначається головуючий наради, який за 5-7 хвилин позначає проблему та хаотично ставить питання учасникам наради, які мають генерувати якнайбільше ідей, що дозволяють її вирішити. Тут важливо створити відповідну невимушену атмосферу, що дозволяє розкріпатися учасникам, не боятися оцінювання, критики та «шапкозакидництва».

Сценарій 4 «По колу». Сценарій схожий на мозковий штурм, проте вимагають кругової розсадки учасників наради, і далі кожен по черзі висловлює свою позицію.

Сценарій 5 «Номінальна група». Є також різновидом мозкового штурму для генерування ідей групи, але вимагає від ведучого певної підготовленості та 2-3 години часу. На першому етапі «Вступна частина» (5-10 хвилин) ведучий ставить цілі та завдання, етапи проведення наради, позначає правила взаємодії (активність, етичність поведінки). Усі учасники поділяються на дві групи, відбираються відповідальні, у межах кожної номінальної групи уточнюються цілі та завдання.

Другий етап **«Мовчазне генерування»** (10 хвилин): кожен учасник письмово, у повній тиші записує всі свої ідеї, навіть незвичайні та спірні, робота триває доти, доки останній учасник не закінчить роботу.

Третій етап **«Неупорядковане перерахування ідей»** (40-50 хвилин). Пропонується по черзі називати ідеї. Координатор при цьому наголошує, що процес генерування можна зупинити. Учасники групи зачитують свої ідеї, помічник фіксує їх на дошці або за допомогою електронного проектора та комп'ютера, оцінка ідей не допускається.

Четвертий етап **«З'ясування ідей»** (30-40 хвилин). Координатор зачитує кожну ідею зі списку, щоб переконатися, що всі учасники зрозуміли їх у тому вигляді, як вони записані. У процесі проведення такої процедури будь-який учасник може запропонувати роз'яснення та тлумачення ідей, а також їхнє комбінування (агрегування). Окремі ідеї можуть бути відхилені, уточнені чи агреговані. Кожен учасник має право «вето» на будь-яку ідею, тобто. якщо хоча б один із учасників групи не згоден із висунутим реченням, воно не приймається.

П'ятий етап **«Вибір та ранжування»** (10-15 хвилин). Зі складеного переліку кожному учаснику необхідно вибрати чотири, шість або вісім пропозицій (ідей), які потім ранжуються за значимістю. Підрахунок голосів займає 10-15 хвилин і здійснюється одним із методів обробки експертних оцінок.

Заклучна частина (5-10 хвилин): обговорюються підсумки голосування, причому координатор підкреслює моменти, за якими існує високий рівень

узгодження.

Метод номінальних груп корисний у випадках, коли необхідно отримати рішення, яке одна людина прийти неспроможна прийняти протягом короткого періоду часу.

У той же час метод номінальної групи має недоліки:

1. Виключається прийняття рішень щодо невідкладних питань.
2. Залежить від кваліфікації керівництва.
3. Вирішується лише одне питання на кожній сесії.

Формати проведення нарад щодо вирішення проблем та прийняття рішень також можуть бути реалізовані методом «рефлексивного мислення Дьюї», «ідеальної наради», «однепитання» та інші.

На успішність реалізації наради впливають групи чинників:

- застосування вербальної та невербальної знакових систем;
- активне та емпатійне слухання;
- підключення до спільної діяльності;
- підготовленість керівника до наради;
- управління людьми у процесі наради;
- попередження конфліктних ситуацій;
- контроль за виконанням прийнятих рішень.

У кожній нараді є два важливі моменти, якими необхідно керувати головному:

- предмет наради, конкретне питання, яке потрібно вирішити, узгодити, або просто довести до відома учасників;
- відносини між людьми – учасниками наради.

Таблиця 3.2 – Етапи конструктивної наради

Вирішення поставлених завдань	Регулювання відносин
1. Підготовчий етап	
Надати необхідну інформацію (порядок денний, ознайомлення з завчасно запропонованими варіантами)	Налаштувати на конструктивну взаємодію, зрозуміти очікування учасників
2. Початок наради	
Формування теми та мети наради (на дошці, листі фліпчарту (ватману))	Задати тон наради (дотримання ритуалів: розсадка, привітання)
3. Основна частина наради	
1. Сформулювати проблему. Надати можливість висловити кожному свою думку, свої інтереси. 2. Затвердити питання, за якими повинно бути прийняті рішення. 3. Забезпечити процес вибору групою варіантів рішень. 4. Забезпечити процес прийняття рішень з висунутих питань, добитися розподілу відповідальності між виконавцями.	1. Організовувати та підтримувати теми, що вільно обговорюються. 2. Створювати атмосферу для генерації ідей, конструктивного прийняття рішень.
4. Закінчення наради	
Роздати учасникам рішення чи результати обговорення у письмовому вигляді (або відразу через 1-2 години після наради)	Емоційно завершити розмову, подякувати за активну участь. Мотивація на досягнення успіху

Саме тому на кожному етапі проведення наради важливо головному одночасно вирішувати як мінімум два завдання.

Ділові переговори. Поняття «переговори» – російський еквівалент

англійського терміну «negotiation» та французького «negociation», які мають латинське походження (від латинського «negotium: нес, ні – «ні» і otium – «дозвілля»). Найперші вживання цього терміну пов'язані з торгівлею та діяльністю купців (франц. «negociant», англ. «negotiant» – торговець, купець).

Перелом у дослідженні переговорного процесу настав у 50-70-ті роки ХХ століття. І лише в останні двадцять років вивчення переговорів було поставлено на систематичнонаукову основу. Лідирують у цьому процесі американські вчені (в одному з американських підручників з переговорів автори наводять бібліографію, яка налічує понад 3000 найменувань).

На сьогоднішній день наука має значну теоретичну основу дослідження переговорного процесу. Літературу з вивчення переговорного процесу можна умовно поділити на чотири основні групи.

До першої належать дослідження загальнотеоретичного плану, автори яких намагаються з'ясувати теоретичні закономірності ведення переговорів загалом.

Друга група представлена роботами, які можна назвати «посібниками до дії», що містять конкретні поради, збірники рецептів та прийомів ведення переговорів.

Третя група представлена дослідженнями у сфері теорії ігор. Цей напрямок розробляється переважно математиками та економістами. Мета – спроба створити математичні моделі переговорів та таким чином передбачити їхні результати.

І, нарешті, четверта група представлена психологічними працями, що вивчають принципи та психологічні аспекти взаємовідносин учасників переговорів (психологія спілкування).

Основними напрямками досліджень є²⁰:

- аналіз конкретних ситуацій, характеристики учасників переговорів;
- структура, етапи переговорів;
- тактичні прийоми, що застосовуються в ході переговорів;
- організація та процедура проведення переговорів;
- інститут посередництва в переговорах;
- національні особливості (стилі) ведення переговорів;
- психологічні особливості сприйняття партнерами з переговорів обговорюваної проблеми та поведінки одне одного.

Методи вивчення переговорів залежать від напряму та завдань дослідження. Саме поняття «метод» дослідження зазвичай вживається у двох сенсах – у вузькому та широкому. У першому випадку метод – сукупність прийомів, засобів та процедур дослідження наукою свого предмета.

У широкому розумінні під методом розуміється теоретичне вчення про метод наукового пізнання взагалі, тобто сукупність філософських принципів, які визначають напрями та мету дослідження (методологія). Нас цікавитиме поняття «метод» у вузькому розумінні цього слова.

З позиції методів вивчення, дослідження переговорного процесу можна розділити на «традиційне» та «модерністське».

Традиційний (історико-описовий) напрям представлено працями професійних політиків, яким за родом своєї діяльності доводилося вести переговори або спостерігати за їх проведенням, а також дослідженнями істориків.

Модерністський (операційно-прикладний) напрям виник на стику таких наук, як соціологія, математика, психологія, економіка. Кожна з цих наук використовує свої методи у вивченні переговорного процесу.

Традиційно прийнято ділити усі методи вивчення на три основні групи: загальнонаукові, аналітичні та конкретно-емпіричні. Необхідно пам'ятати про це, що така класифікація дуже умовна і, зрозуміло, їх не можна жорстко протиставляти одне одному. У рамках конкретного дослідження різні методи

доповнюють один одного, перетікають один в один, присутні в різних пропорціях.

Основними методами дослідження переговорів є такі: спостереження, вивчення документів, анкетування та інтерв'ювання, аналіз мемуарної літератури, контент-аналіз, івент-аналіз, складання когнітивні карти, ігрове моделювання.

Спостереження як метод дослідження передбачає наявність суб'єкта спостереження (учасників переговорів), об'єкта спостереження (процес переговорів) та засобів спостереження. Спостереження може бути безпосереднім (спостерігач – посередник на переговорах), зовнішнім (за допомогою телебачення, радіо, інтернету) та включеним (спостерігач – учасник переговорів).

Вивчення документів залишається найпоширенішим методом дослідження переговорів. В першу чергу, дослідників цікавлять стенограми переговорів, підсумкові документи переговорів.

Анкетування та інтерв'ювання може бути різновидом непрямого спостереження (інформація купується за допомогою інтерв'ю, анкетування).

Великий обсяг інформації можна отримати в такому джерелі, як мемуарна література. Важливість цього виду джерел у тому, що іноді у мемуарах міститься інформація, яка відсутня в інших джерелах, часто в мемуарах міститься опис тих чи інших тактичних прийомів, технологій проведення переговорів.

Контент-аналіз вперше був застосований та описаний американським дослідником Г. Лассуелом у 1949 році. Він є систематичним вивченням письмового або усного тексту з фіксацією найчастіше повторюваних словосполучень чи сюжетів.

Івент-аналіз – метод обробки інформації, показує, хто говорить або робить, що говорить або робить, по відношенню до кого говорить або робить і коли каже або робить.

Систематизація та обробка відповідних даних здійснюються за **такими ознаками**:

- суб'єкт-ініціатор (хто);
- сюжет чи область питання (що);
- суб'єкт-мішень (стосовно кого);
- дата події (коли).

Систематизовані таким чином дані зводяться в матричні таблиці, ранжуються та вимірюються за допомогою комп'ютера.

Когнітивне картування. Цей метод був запропонований американським дослідником Р. Аксельродом та спрямований на аналіз того, як той чи інший учасник переговорів сприймає обговорювану проблему. Шляхом виявлення основних понять, якими оперують учасники переговорів та взаємозв'язків між ними, складається карта, що дозволяє з'ясувати сприйняттями обговорюваних проблем.

Методи вивчення переговорів із використанням комп'ютерних технологій мають як переваги, так і недоліки. **До переваг** цих методів належить: підвищення об'єктивності, можливість застосування більш строгої системи вимірювання, якою є електронно-обчислювальна техніка, можливість отримання нової інформації на основі комп'ютерної обробки та систематизації вже відомих джерел. **До недоліків**: необхідність залучення програмістів, дороге обладнання.

Моделювання як метод вивчення переговорів полягає в побудові штучних, ідеальних, уявних ситуацій та програванні їх з метою побудови якоїсь ідеальної моделі проведення переговорів. Безумовно, повнота та результативність дослідження залежить від предмета вивчення та грамотного поєднання максимально можливої кількості методів.

Що таке переговори? Відповідь очевидна. **Переговори** – це один з численних видів взаємодії між людьми. Історія людства знає багато способів вербальної та невербальної взаємодії між людьми. До основних з них належать: консультації,

дискусії, «круглі столи», арбітраж, бесіда, листування, посередництво. Характерними рисами переговорів є:

1. Наявність проблеми. Дійсно, наявність проблеми для обговорення є необхідною передумовою будь-яких переговорів.

2. Подібність та відмінність інтересів сторін. Ця риса є однією з найважливіших особливостей переговорів. За повної відсутності спільних інтересів відносини між сторонами можуть бути нейтральними, при розбіжності інтересів можлива конфронтація. Для переговорів необхідна ситуація зі змішаними інтересами.

Як зазначав дослідник переговорного процесу Ф.Ч. Ікле, для початку переговорів у потенційних учасників мають бути єдині інтереси та одночасно конфлікт інтересів. На цю обставину звертають увагу й американські дослідники Р. Фішер та У. Юрі, які зазначали, що переговори спрямовані на досягнення домовленості в умовах, коли ваші інтереси та інтереси протилежної сторони частково збігаються, а частково розходяться.

Відмінність інтересів сторін не означає, що сторони мають лише інтереси, що суперечать один одному. Український дослідник О. А. Блінов²² відзначає серед усіх інтересів інтереси взаємовиключні та непересічні. Наявність взаємовиключних інтересів означає, що сторони хочуть одного й того самого. Непересічні інтереси припускають, що реалізація інтересів однієї сторони жодним чином не торкаються інтересів іншої сторони.

3. Взаємозалежність учасників переговорів. Взаємозалежними роблять учасників переговорів неможливість здійснити свої інтереси наодинці. Природно, чим вища взаємозалежність, тим більше шансів успішного завершення переговорів та навпаки.

4. Складна структура. Більшість дослідників переговорного процесу виділяють три стадії переговорів: підготовчу, взаємодія (власне переговори) та стадію виконання досягнутих домовленостей.

5. Спілкування сторін. Будь-які переговори передбачають обговорення якоїсь проблеми, тому спілкування є невід’ємним елементом переговорів. Іншими словами, без спілкування сторін немає переговорів.

6. Спільне вирішення проблеми. Це найважливіша характерна риса переговорів, яка відрізняє, власне, переговори від інших способів взаємодії.

Таким чином, *переговори* – це діалог між сторонами, які обговорюють ідею, інформацію та альтернативи, щоб досягти взаємоприйнятного рішення (угоди) Більшість дослідників виділяє наступні основні **функції переговорів**:

- інформаційно-комунікативну;
- регуляційну;
- пропагандистську;
- функція вирішення власних завдань;

Інформаційна функція полягає в тому, щоб з’ясувати точку зору з приводу тієї чи іншої проблеми іншої сторони, дати інформацію про свої інтереси та проблеми.

Завдання комунікативної функції – налагодження каналів зв’язку, обмін поглядами.

Інформаційна та комунікативна функція часто переплітаються, реалізуються одночасно, що дозволяє формулювати їх як єдину інформаційно-комунікативну функцію.

Американський вчений Г. Уінхем, наголошуючи на значенні цієї функції переговорів, писав, що переговори є процесом зняття інформаційної невизначеності шляхом поступового з’ясування сторонами позицій один одного, що дозволяє більш точно реалізувати головну функцію переговорів – спільне вирішення проблеми.

Сутність регуляційної функції – здійснення регуляції та контролю дій

учасників переговорів. Ця функція найчастіше реалізується на стадії перевірки виконання досягнутих домовленостей.

Пропагандистська функція полягає у впливі на громадську думку, формуванні суспільної думки з метою роз'яснення своєї позиції, виправдання своїх дій чи бездіяльності у тій чи іншій ситуації, залучення союзників чи звинувачення іншої сторони.

Здійснюється дана функція за допомогою різноманітних способів спілкування із засобами масової інформації – прес-конференції, брифінги, прес-релізи, виступи на телебаченні та радіо.

Одні дослідники звертають увагу на те, що ведення переговорів «на виду» нерідко веде до втрати їх ефективності. Як дотепно відзначили американські дослідники У. Зартман та М. Бертон, бажання адресувати свої виступи масам тягне учасників швидше до вікон, ніж один до одного.

Інші вважають, що необхідно більше уваги приділяти відкритості переговорів як одному зі способів контролю за їх перебігом та позиціями сторін. Істина, як завжди лежить посередині. Успіх супроводжує тим переговорів, під час яких грамотно поєднується відкритість та закритість переговорів.

Крім того, переговори можуть проводитися з метою підвищення свого престижу, отримання більш високого статусу, вирішення своїх завдань (наприклад, підвищити власну популярність).

На практиці будь-які переговори багатфункціональні, під час одних переговорів можуть реалізовуватися та реалізуються зазвичай кілька функцій одночасно.

До переговорів потрібно готуватися. Підготовку до переговорів умовно може бути поділена на дві **основні стадії: організаційну та теоретичну**. Підставою для такого поділу служить різна спрямованість проблем підготовки переговорів.

Перша стадія пов'язана з необхідністю контакту з іншою стороною, для того, щоб домовитися про обставини проведення переговорів (переговори про переговори). Друга – власне підготовка до переговорів.

Основними завданнями організаційної стадії підготовки до переговорів є спільний пошук відповіді на такі основні питання – де, коли, як і з ким проводити переговори (переговори про переговори).

Відповідно основним етапам організаційної підготовки є:

- вибір місця та часу зустрічі;
- визначення рівня проведення переговорів;

визначення та узгодження порядку денного. Важливим питанням підготовки є визначення порядку ухвалення рішення. Сучасна практика переговорів знає два основні способи прийняття рішення: голосування та консенсус. Кожен із цих способів має як переваги, так і недоліки (табл. 3.3).

Таким чином, суттєва різниця між досягненням консенсусу та голосуванням полягає в тому, що голосування поділяє учасників переговорів на дві групи: більшість, до якої належать «переможці», і меншість, до якої належать «ті, що програли».

Отже, угода, досягнута шляхом голосування, ґрунтується на поділі та на принципі «виграв або програв», а не на спільному виграві. Меншість може бути незадоволена та саботувати прийняте рішення (угоду) або просто не здійснювати його так само енергійно, як у тому випадку, якби вони виграли.

Той факт, що за угоду було віддано більше голосів, ніж проти, не гарантує, що вона є справедливою. Також голосування не обов'язково означає, що кожна сторона намагається зрозуміти позиції, інтереси та потреби іншої сторони.

Консенсус також не є простим та швидким способом досягнення угоди. Він

припускає, що тільки угода, прийнятна для всіх, ймовірно, буде повністю виконаною та діятиме тривалий час.

Консенсус – груповий процес прийняття рішення, при якому намагаються врахувати вимоги всіх сторін добровільно досягнуто угоди. Тому зусилля, які потрібні для досягнення консенсусу, виправдовують витрати часу та сил. Труднощі виникають, коли сторони висувають вимоги, які суперечать одна одній. Мінусом є те, що переговори можуть сильно затягнутися.

Таблиця 3.3 – Порівняльна характеристика способів прийняття рішень під час переговорів

Досягнення консенсусу	Голосування
Прийняття рішень здійснюється шляхом синтезу різних позицій	Прийняття рішень здійснюється шляхом отримання підтримки більшості для однієї позиції
Правила можуть змінюватися	Правила твердо встановлені, процедура визначена
Процес переговорів може змінюватися тривалий час	Процес переговорів може проходити швидко
Позиції можуть бути ясно проголошені з самого початку, однак ті, хто їх дотримується, можуть їх змінювати, щоб включати варіанти, запропоновані іншими	Важко включати варіанти, нюанси та модифікації
Погляд можуть співпадати у ході дискусії	Дискусії можуть стати поляризованими між фіксованими позиціями
Процес дозволяє провести дискусію з приводу багатой кількості альтернатив	Процес дозволяє голосувати одночасно лише за один варіант чи проти нього
Усі думки заслуховуються. Незвичайні ідеї можуть привести до творчого переосмислення проблеми	Ті, чиї погляди не відповідають умовам дискусії, можуть не бажати вирішити проблему, саме тому можуть зберігати мовчання чи піти
Мета дискусії – знайти рішення, яке влаштує усіх	Предмет дискусії – завойовування підтримки однієї позиції та поразка її опонентів, а не пошук кращого рішення
Рішення не може бути нав'язане	Рішення іноді є результатом примусу та угод
Досягнення консенсусу потребує участі в дискусії усіх учасників переговорів	Голосування може привести до виникнення невдоволеної меншості, яка може покинути переговори або саботувати рішення

Такими є основні риси організаційного етапу підготовки до переговорів їх дотримання створює передумови ефективного проведення переговорів.