



ФГБОУ ВО Новосибирский ГАУ

Инженерный институт

ПСИХОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

**Методические указания
для практических занятий**

Новосибирск 2021

Кафедра технологий обучения, педагогики и психологии

Составитель: доцент, канд. пед. наук **О.Н. Инкина**,

Рецензент: доцент, канд. фил. наук **М.А. Назарова**

Психология менеджмента: Практикум / Новосиб. гос. аграр. сост. О.Н. Инкина.– Новосибирск, 2021. - 56 с.

Методические указания предназначены для студентов Инженерного института ФГБОУ ВО Новосибирский ГАУ обучающихся по направлению подготовки 35.04.03. Агроинженерия и 23.04.03 Эксплуатация транспортно-технологических машин и комплексов Утверждены и рекомендованы к изданию методическим советом Инженерного института (протокол №1 от 31 августа 2021 г.)

© Новосибирский государственный аграрный университет, 2021

© Инженерный институт, 2021

Введение

Нынешний период развития современного общества связан с бурным ростом предпринимательской деятельности. В общественном сознании для успеха в бизнесе большое значение по праву придается профессионализму руководителя в плане его технической квалификации, в силу того, что современные перспективные технологии предъявляют очень высокие требования к руководителю производства. Но не менее высокие требования современный менеджмент предъявляет и к личности руководителя, его человеческим качествам, способным приводить к успеху, как его самого, так и его подчиненных. Огромное количество проблем и конфликтов, с которыми приходится сталкиваться современному руководителю, оказываются результатом и следствием его морально-психологической незрелости, во многом проистекающей от недостатка соответствующих знаний в области психологии и педагогики.

Почти все жизненные поражения и неудачи обусловлены неверным пониманием своей психологии и как следствие - искаженное представление о самом себе и окружающих. Если вы хотите изменить жизнь к лучшему, почувствовать вкус победы в учебе, карьере, бизнесе и, главное, вы внутренне готовы к усовершенствованию себя и своей жизни, то богатый потенциал современных психологических знаний – к вашим услугам.

Автор надеется, что данный практикум поможет студентам в их личностном росте и укажет пути, ведущие к формированию мироощущения удачливого и авторитетного руководителя.

Практическое занятие №1

Формирование кадрового состава

Время выполнения 4 часа, из них 2 часа – самостоятельная работа.

Цель – в завершении занятия студент должен:

знать – основные факторы отбора кадров, источники набора кадров, правила приема и увольнения, психологические особенности получения информации при собеседовании и как усилить личное обаяние.

уметь – составлять резюме для приема на работу, формировать положительное впечатление у собеседника, учитывать основные психологические особенности получения информации при собеседовании.

Ход занятия

I. Составление резюме для приема на работу.

Форма резюме

ФИО

Адрес

Телефон

Дата рождения

1. Цель резюме. Должность, на которую Вы претендуете. Если не можете указать конкретную должность, то придумайте обтекаемую формулировку.

2. Образование. Сначала (если оно есть) –
высшее,
какой вуз,
в каком году закончили,
полученная специальность.

Затем перечисляются в обратном порядке другие виды образования вплоть до года окончания школы.

3. Трудовая деятельность. Этот перечень составляется с настоящего времени до момента окончания школы – в обратном порядке.

4. Специальные знания. Нужно перечислить все ваши достоинства, начиная от знания языков, умения обращаться с компьютером до наличия у вас деловых связей в каких-то сферах – все, что может заинтересовать работодателя.

5. Семейное положение и наличие детей.

II. Деловая игра «Формирование кадрового состава»

Из числа студентов избираются руководители предприятия: директор производства, финансовый директор, менеджер по управлению персоналом, зав. производством, секретарь. Остальные являются претендентами, участвующими в конкурсе на замещение вакантной должности. Определяется направление деятельности компании.

Каждый претендент должен предъявить свое резюме. Комиссия, рассмотрев резюме, задает интересующие ее вопросы. Секретарь фиксирует всю информацию, относящуюся к претенденту.

После рассмотрения всех кандидатур ведется обсуждение. Ведущий игры должен наблюдать, чтобы все участники отборочной комиссии высказали свое мнение. **Высказывания должны аргументироваться при помощи знаний, полученных на лекциях, в ходе самостоятельной работы.**

Памятка при собеседовании

1. Будь подготовлен. Неплохо иметь информацию о компании, с которой ведутся переговоры, о том, что происходит сегодня в этом секторе рынка, спектр деятельности основных конкурентов. Постарайтесь что-либо узнать о человеке, который будет вести собеседование.

2. «Правило двух минут». 80% впечатлений о кандидате получают в первые 2-е минуты. В данной ситуации огромное значение имеет невербальная информация.

3. Главное – контакт. Чем раньше Вы переведете разговор о вас на разговор о компании, тем больше у вас шансов «разбить лед» на ранней стадии беседы и найти «точки соприкосновения» с человеком, от которого в этот момент зависят ваш успех и неудача. Важно понять, с каким человеком Вы разговариваете, и в зависимости от этого скорректировать свое поведение.

4. Умейте правильно задавать вопросы. О ваших способностях будут судить не только по вашим ответам, но и по вашим вопросам. По ним должно быть понятно, что Вы немало знаете о компании, о рынке и о характере работы, которую Вы хотите выполнять.

5. Во время собеседования следует выяснить:

- что будет входить в ваши служебные обязанности;
- характеристика отдела (численность, возраст, пол)
- заработная плата, возможности повышения;
- требования к человеку, который будет занимать эту должность (специальные знания, порядок подчинения)
- выяснить, чем не устраивал работодателя предыдущий сотрудник;
- 6. Особенно важно последнее слово. Можно, например, подвести краткий итог беседы и отметить, что Вы теперь еще больше уверены в том, что вполне подходите для этой работы.
- 7. Обязательно поинтересуйтесь, каким образом можно узнать о решении отборочной комиссии.

Как усилить личное обаяние и расположить собеседника к себе?

При собеседовании воспользуйтесь данными рекомендациями.

1. Ведите себя естественно.
2. Будьте хорошим слушателем. Помните, что люди больше интересуются своими собственными идеями, опытом, чем жизнью других.
3. Показывайте ваше лучшее «я».
4. Демонстрируйте ваш интерес к другим – это один из лучших способов произвести хорошее впечатление.
5. Старайтесь понять и поддержать людей. Пусть люди увидят в вас то, в чем больше всего нуждаются.
6. Поддерживайте людей в их лучших начинаниях. Избегайте слов: «Вы ошибаетесь», «Ваша идея бесперспективна».
7. Подчеркивайте общность с вашим собеседником.
8. Не держите злобы. Пока Вы истощаете свою нервную систему, злясь на кого-то, этот человек, возможно, неплохо проводит время.
9. Выражайте искренне одобрение, замечайте все хорошее и говорите только о том, что действительно видите и чувствуете.
10. Не жалуйтесь, но и не говорите, что все хорошо. Постоянные жалобы на жизнь формируют имидж неудачника. Также помните, что для некоторых людей успехи окружающих еще больше неприятны, чем постоянные жалобы.
11. Не соглашайтесь с чужой самокритикой.
12. Умейте признать ошибку – это очень выигрышно и верный путь завоевать уважение.
13. Будьте добры к тем, кто занимает более скромное место в жизни. Говорите от первого лица. Вместо «Вы докучаете мне своими вопросами» - «Я был бы признателен, если бы Вы задали мне свои вопросы в более подходящее время...».

Вопросы для самопроверки

Проверьте, знаете ли Вы психологию и этику делового контакта. Обоснуйте свой ответ.

1. К вам пришел посетитель. Перед вашим столом несколько стульев. Приглашая садиться, укажите ли Вы на конкретный стул.
2. Кто должен начинать беседу: хозяин кабинета или посетитель? Какими словами это лучше сделать?
3. Партнер опоздал на встречу на 8 минут. Как Вы отреагируете на это?
4. Во время деловой встречи партнер посмотрел на часы. Нарушил ли он правила этикета?
5. Позвонил равный вам по статусу деловой человек. Кто из вас имеет преимущественное право дать знак к окончанию разговора?
6. Вы с коллегой приехали на переговоры, но не успели поправить свой костюм и причесаться до начала деловой встречи. В конце комнаты имеется зеркало. Ваши действия?
7. Один из участников деловой встречи чихнул. Ваша реакция?

8. Нужно ли стучаться, входя в кабинет?
9. В каком порядке происходит приветствие и представление на деловых встречах?
10. Обязательно ли рукопожатие при встрече знакомых мужчин (женщин)?

Практическое занятие №2

Тема: Стили руководства

Время: 4 часа, из них 2 часа – самостоятельная работа.

Цель – в завершении занятия студент должен:

знать – классификацию управленческих теорий по работе с персоналом, современные интерпретации стилей руководства, основные формы управленческого поведения в зависимости от уровня развития коллектива;

уметь – разрабатывать стратегию и тактику управления в зависимости от уровня развития коллектива, выделять и анализировать достоинства и недостатки различных управленческих теорий, определить собственный стиль руководства и затруднения при взаимодействии с коллегами.

Ход занятия

I. В таблице 1 представлены различные формы управленческого поведения в зависимости от уровня развития коллектива. Современному руководителю важно знать, какая форма управления коллективом позволяет наиболее эффективно решать производственные задачи.

Определите соответствующую форму поведения при данных уровнях развития коллектива. Прокомментируйте свой выбор.

Таблица 1 – Формы управленческого поведения

Уровень	Форма поведения
1. Низкий: не хотят и не умеют работать	«Популяризация» <ol style="list-style-type: none"> 1. Инструктаж в мягкой форме 2. Регулярный контроль 3. Интенсивное общение 4. Приказывание - при необходимости 5. Вознаграждение – всегда, наказание – по необходимости
2. Средний: хотят, но еще не умеют работать	«Авторитарное указывание» <ol style="list-style-type: none"> 1. Инструктаж 2. Пошаговый контроль Наказывать все ошибки и поощрять хорошие результаты

Уровень	Форма поведения
3. Хороший: хотят и умеют работать	«Передача полномочий» <ol style="list-style-type: none"> 1. Достичь согласия по отношению к поставленным целям 2. Предоставлять необходимые права для самостоятельного решения 3. Избегать вмешательства 4. Самоуправление и самоконтроль 5. Поддержка по просьбе
3. Высокий: хотят и умеют работать творчески	«Участие в управлении» <ol style="list-style-type: none"> 1. Консультация сотрудников по отдельным проблемам 2. Поощрение инициативы 3. Больше ответственности 4. Ограничение прямых указаний и контроля 5. Создание системы самоконтроля 6. Цели без указания способа достижения 7. Вознаграждение

II. Тест «Стили руководства»

Отвечая на вопросы, оцените в баллах степень своего согласия: 1 балл – нет, так совсем не бывает; 2 – нет, как правило, так не бывает; 3 – неопределенная оценка; 4 – да, как правило, так бывает; 5 – да, так бывает всегда.

Вопросы

1. Я давал бы подчиненным нужные поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении критиковать будут меня.
2. У меня всегда много идей и планов.
3. Я прислушиваюсь к замечаниям других.
4. Мне в основном удается привести логически правильные аргументы при обсуждениях.
5. Я настраиваю сотрудников на то, чтобы они решали свои задачи самостоятельно.
6. Если меня критикуют, то я защищаюсь, не смотря ни на что.
7. Когда другие приводят свои доводы, я всегда прислушиваюсь.

8. Для того чтобы провести какое-то мероприятие, мне приходится строить планы заранее.

9. Свои ошибки я по большей части признаю.

10. Я предлагаю альтернативы к предложениям других.

11. Защищаю тех, у кого есть трудности.

12. Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.

13. Мой энтузиазм заразителен.

14. Я принимаю во внимание точку зрения других и стараюсь включить ее в проект решения.

15. Обычно я настаиваю на своей точке зрения и гипотезах.

16. Я с пониманием выслушиваю и агрессивно высказываемые контраргументы.

17. Ясно выражаю свои мысли.

18. Я всегда признаюсь в том, что не все знаю.

19. энергично защищаю свои взгляды.

20. Я стараюсь развивать чужие мысли так, как будто бы они были моими.

21. Всегда продумываю то, что могли бы ответить другие, и ищу контраргументы.

22. Я помогаю другим советом, как организовать свой труд.

23. Увлекаясь своими проектами, я обычно не беспокоюсь о чужих работах.

24. Я прислушиваюсь к тем, кто имеет точку зрения, отличающуюся от моей собственной.

25. Если кто-то не согласен с моим проектом, то я не сдаюсь, а ищу новые пути, как переубедить другого.

26. Использую все средства, чтобы заставить согласиться со мной.

27. Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.

28. Я всегда нахожу, как облегчить другим поддержку моих проектов.

29. Я понимаю чувства других.

30. Я больше говорю о собственных мыслях, чем выслушиваю чужие.

31. Прежде чем защищаться, я всегда выслушиваю критику.

32. Излагаю свои мысли системно.

33. Я помогаю другим получить слово.

34. внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.

35. Я меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей.

36. Как правило, я никого не перебиваю.

37. Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.

38. Я трачу много энергии на то, чтобы убедить других. Как им нужно правильно поступать.

39. Выступаю эмоционально, чтобы вдохновить людей на работу.

40. Стремлюсь, чтобы при проведении итогов были активны и те, которые очень редко просят слово.

ОБРАБОТКА РЕЗУЛЬТАТОВ

1. Сложите балльные оценки, проставленные вами в вопросах 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40 и обозначьте сумму через А (она находится в интервале от 20 до 100).

2. Сложите баллы в вопросах 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39 и обозначьте сумму через Б.

3. Если сумма А по крайней мере на десять баллов превышает сумму Б, то большая часть людей считает вас хорошим дипломатом, Вы способны учесть мнения других, склонны к **демократическому** стилю управления.

4. Если сумма Б как минимум на десять баллов больше суммы А, то Вы ведете дискуссию авторитарно, властно, бесцеремонна, агрессивно, склонны к **авторитарному** стилю руководства.

5. Если суммы А и Б различаются менее чем на десять баллов, то либо Вы еще не выработали свой стиль управления, либо склонны к **непоследовательному** стилю руководства.

III. ТРЕНИНГ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

В каждой из приведенных ниже ситуаций найдите, какой из ответов руководителя точнее всего раскрывает скрытый смысл высказывания подчиненного и создает наилучшие условия для искренности собеседника и доверительной беседы.

Ситуация 1

Молодой работник месяц в коллективе. В беседе с вышестоящим руководителем, принимавшим его на работу, сказал: «Не могу сказать, почему, но я не чувствую себя полноправным членом коллектива. Все приятные люди, но я чувствую себя чужим среди них. Может быть, это все надумано мной? Не знаю...»

Ответы:

1. Почему бы вам ни сделать что-нибудь приятное коллегам?
2. Вам кажется, что группа вас не принимает?
3. Вы думаете, что чем-то не нравитесь коллегам?
4. Вы думаете, что они должны считать вас своим?

Ситуация 2

Сотрудник сказал своему начальнику, недавно вступившему в эту должность: «Я уже давно здесь работаю и не помню случая, чтобы меня заставляли переделывать мой отчет. Вы первый, кто это сделал. Возможно, в отчете есть какие-то неточности, никто от них не застрахован. Но переделывать все?!»

Ответы:

1. Вы считаете, что не справедливо устранять вас ваши же ошибки?
2. Надеюсь, Вы проверили отчет перед тем, как сдать его мне?
3. Вам кажется, что в отчете только мелкие неточности?
4. вы считаете, что я придираюсь?

Ситуация 3

Один из сотрудников говорит руководителю: «Я не хочу работать с Сидоровым. Он лодырь, слишком много думает о себе, а сам жалуется, что ему не помогают. Мне надоело делать за него работу!»

Ответы:

1. Вы считаете, что Сидорова надо подтянуть?
2. А как Сидоров относится к вам?
3. Вы считаете, что Сидоров вносит разлад?
4. Вы думаете, что Сидорова лучше «уйти»?

Ситуация 4

Молодого работника, допустившего брак, вызвали к руководителю. Войдя, он сказал: «Не пойму, зачем отвлекать людей от работы. Прошу не задерживать меня работа стоит».

Ответы:

1. Вы считаете, что помощи вам не нужно?
2. Вы не верите, что вам могут помочь?
3. Вы думаете, что вас вызвали для нотаций?
4. Не делайте поспешных выводов.

Ситуация 5

Опытный работник пенсионного возраста зашел в кабинет к руководителю: «Извините, мне как-то не по себе. Всюду устанавливают новое оборудование, техника что надо... Однако как будет выполняться моя работа? Я тут прикинул... по-видимому, мой опыт еще пригодится».

Ответы:

1. Вы считаете, что новое оборудование пока у нас преждевременно?
2. Вы хотите сказать, что техника не заменит человека?

3. Вас волнует, как это отразится на вас при переходе на новую технику?

4. Итак, Вы не спешите уходить от нас?

Ситуация 6

Когда начальник сделал замечание подчиненной, уже не молодой женщине, та сказала: «Итак, я поняла, что отработала свое, что надо уходить...»

Ответы:

1. Напрасно Вы так считаете.
2. Вас ни на кого не променяю!
3. Вы считаете, что здесь нужен более подготовленный человек?
4. Вы думаете, что к вам придираются?

Ситуация 7

Руководитель объясняет молодому работнику, что надо придерживаться установленных правил, а не поступать по своему усмотрению. Работник раздраженно отвечает: «Вы призываете к творчеству, а сами пресекаете инициативу».

Ответы:

1. Почему бы вам ни посоветоваться со мной, прежде чем что-то предпринимать?
2. Вам не по душе, что я критикую вас?
3. По-видимому, мне нужно было больше учить вас?
4. Вы считаете, что рутинную работу должен делать кто-то другой?

Ситуация 8

30-летний мужчина говорит своему начальнику: «Я не боюсь работы. Хотя, правда не всякая работа мне нравится. Работа, с которой справится всякий, мне не по душе».

Ответы:

1. Вы думаете, что способны на большее?
2. Вы считаете себя способнее других?
3. Вы стремитесь к продвижению?
4. Вы считаете, что Вас недооценивают?

Ситуация 9

Член бригады, работающий на единый наряд, говорит: «Заккрытие наряда у нас превращается в дележ денег, каждый тянет на себя. Все готовы перегрызться».

Ответы:

1. Вас не устраивает заработок?
2. Вы считаете, что система оплаты не подходит для бригады?
3. Вы считаете, что вокруг этого слишком много разговоров?
4. Вы считаете, что зарплату надо распределять как-то по-другому?

Ситуация 10

В беседе с руководителем молодая работница сетовала на неполадки в коллективе. В конце беседы сказала: «Многие, кого я считала друзьями, оказались совсем не теми, за кого я их принимала. Может, правда, я слишком много ожидала от тех, с кем близко общаюсь?»

Ответы:

1. Вы думаете, что надо уйти из коллектива?
2. Когда узнаешь людей ближе, нередко теряешь к ним интерес.
3. Вам кажется, что не нужно ожидать от людей слишком многого?
4. Вы думаете, что если уйдете, то ваши проблемы будут разрешены?

Решите тест «Речевые барьеры при общении»

Для того чтобы оценить, насколько актуальны для вас речевые барьеры общения, насколько Вы умеете «подать информацию», предлагаем ответить на вопросы, составленные американским психологом В. Маклини.

1. Когда Вы сами говорите, внимательно ли Вы следите за тем, чтобы слушатели правильно вас поняли?
2. Подбираете ли Вы слова, соответствующие уровню подготовки слушателей?
3. Обдумываете ли Вы указания (просьбы), прежде чем их высказывать.
4. Отдаете ли Вы распоряжения в достаточно краткой форме?
5. Если подчиненный не задает вопросов после того, как Вы высказали новую мысль, считаете ли Вы, что он ее понял?
6. Ясно ли Вы выражаетесь?
7. Увязываете ли Вы свои мысли, прежде чем их высказать, чтобы не говорить бессвязно?
8. Поощряете ли Вы вопросы?
9. Предполагаете ли Вы, что знаете мысли окружающих, или задаете вопросы, чтобы узнать их?
10. Различаете ли Вы факты и мнения?

11. Усиливаете ли Вы конфронтацию, когда противоречите аргументам собеседника?

12. Стараетесь ли Вы, чтобы ваши подчиненные во всем соглашались с вами?

13. Используете ли Вы профессиональный жаргон, непонятный слушателям?

14. Говорите ли Вы ясно, точно и вежливо?

15. Следите ли Вы за тем, какое впечатление производят ваши слова на слушателя, внимателен ли он?

16. Делаете ли Вы преднамеренные паузы в своей речи для того, чтобы собраться с мыслями, обратить внимание на слушателей?

Если Вы не задумываясь ответили «да» на все вопросы, кроме 5,9 и 13-го, то можно считать, что вам присуще умение ясно и кратко излагать свои мысли.

Оценка результатов

35-65 баллов. Вы обладаете великолепными предпосылками, чтобы эффективно влиять на других, менять их модели поведения, учить, управлять, наставлять на путь истинный. Вы убеждены, что человек не должен замыкаться в себе, избегать людей, держаться на обочине и думать только о себе. Вы считаете, что он должен делать что-то для других, руководить ими, указывать на допущенные ошибки, учить их, чтобы они лучше чувствовали себя в окружающей действительности. Вы наделены даром убеждать людей в своей правоте. Однако вам следует быть очень осторожными, чтобы ваша позиция не стала чрезмерно агрессивной. В этом случае Вы легко можете превратиться в фанатика или тирана.

35 баллов и менее. Увы, хотя Вы часто бываете правы, убедить в этом окружающих вам удастся не всегда. Вы считаете, что ваша жизнь и жизнь окружающих должны быть подчинены строгой дисциплине, здравому рассудку и хорошим манерам, а ход ее должен быть вполне предсказуемым. Вы не любите ничего делать «через силу». При этом Вы часто бываете слишком сдержаны, не достигая из-за этого желанной цели, а часто оказываясь и неправильно понятым.

Вопросы для самопроверки

1. Как Вы думаете, почему хороший специалист не всегда может стать хорошим руководителем?
2. Перечислите основные стили руководства, укажите их принципиальные различия?
3. Какие функциональные роли приходится выполнять современному руководителю?
4. Что представляют собой модели управления в теориях «X», «Y», «Z»?
5. Биологические подходы к проблеме лидерства.
6. Психоаналитические подходы к проблеме лидерства.
7. Основные принципы информационно-гуманистической концепции руководства предприятием.
8. В чем состоит искусство предпринимателя, с вашей точки зрения?

Практическое занятие №3

Тема: Основные способы предупреждения и разрешения конфликтов

Время: 4 часа, из них 2 часа – самостоятельная работа

Цель – в завершении занятия студент должен:

знать – понятие конфликта, способы управления и предупреждения конфликтов, типы конфликтных личностей, стили поведения в конфликтных ситуациях;

уметь – разрабатывать стратегию и тактику управления конфликтами, переводить деструктивный конфликт в конструктивный, определять собственный стиль поведения в конфликтных ситуациях и уровень конфликтности;

Ход занятия

I. Определение типа конфликтной личности

В таблице 2 представлены характерные черты поведения в зависимости от типа конфликтной личности. Узнавание типа конфликтной личности в реальном общении поможет Вам выбрать правильную стратегию поведения или скорректировать уже выбранную.

Определите стиль поведения, соответствующий типу конфликтной личности. Прокомментируйте свой выбор.

Таблица 2 – Типы конфликтных личностей

Тип конфликтных личностей	<i>Стиль поведения</i>
Демонстративный	Подозрителен. Обладает завышенной самооценкой. Прямолинеен и негибок. С большим трудом принимает точку зрения окружающих. Мало критичен по отношению к своим поступкам, болезненно обидчив.
Ригидный	Импульсивен, недостаточно контролирует себя. Ведет себя вызывающе, агрессивно, непредсказуемо. Характерен высокий уровень притязаний. Не может грамотно спланировать свою деятельность или последовательно претворить планы в жизнь.
Неуправляемый	Хочет быть в центре внимания. Его отношение к людям определяется тем, как они к нему относятся. Рациональное поведение выражено слабо. Кропотливой работы избегает. Не уходит от конфликта, в ситуации конфликтного взаимодействия чувствует себя неплохо.
Сверхточный	Неустойчив в оценках и мнениях. Обладает легкой внушаемостью. Внутренне противоречив. Ориентируется на сиюминутный успех в ситуациях. Излишне стремится к компромиссу.
Бесконфликтный	Скрупулезно относится к работе. Предъявляет повышенные требования к себе и окружающим. Обладает повышенной тревожностью. Не обладает достаточной силой воли. Не склонен к анализу своих поступков и поступков окружающих.

II. Определение собственного стиля поведения в конфликтных ситуациях

Постарайтесь определить свой «любимый» стиль поведения при помощи таблицы (Дж. Г. Скотт, 1991), заполняя которую, представьте свое обычное поведение в конфликтных ситуациях за последние несколько лет.

Проранжируйте стратегии по четырем указанным категориям. Для этого последовательно поставьте цифры (от 1 до 5) в каждой из 4-х колонок.

Цифра 1 означает, что стиль занимает первое место (ранг), цифра 5 – последнее место (ранг).

Стиль разрешения конфликта	Использую чаще всего	Владею лучше всего	Приносит наилучшие результаты	Чувствую себя при использовании наиболее комфортно
Настойчивость (Я активно отстаиваю свою позицию)				
Уход (Я стараюсь уклониться от участия в конфликте)				
Приспособление (Я стараюсь во всем уступать, идти партнеру на встречу.)				
Компромисс (Я ищу решение, основанное на взаимных уступках)				
Сотрудничество (Я стараюсь найти решения, максимально удовлетворяющие интересы обеих сторон)				

Заполненная таблица даст вам наглядное представление о том, какой из стилей Вы используете чаще всего, какой чаще всего приносит наилучшие результаты и какой наиболее комфортен для вас.

III. Тест на оценку уровня конфликтности личности

При ответе на вопросы теста из трех предлагаемых вариантов ответа выберите один и запишите его номер. Например 1а, 2б, 3в.

1. Характерно ли для вас стремление к доминированию, т.е. к тому. Чтобы подчинить своей воле других?

- а) нет;
- б) когда как;
- в) да;

2. Есть ли в вашем коллективе люди, которые вас побаиваются, а, возможно и ненавидят?

- а) да;
- б) затрудняюсь ответить;
- в) нет;

3. Кто Вы в большей степени?

- а) пацифист;
- б) принципиальный;
- в) предприимчивый;

4. Как часто вам приходится выступать с критическими суждениями?

- а) часто;
- б) периодически;
- в) редко;

5. Что для вас было бы наиболее характерно, если бы Вы возглавили новый для вас коллектив?

- а) разработал бы план работы коллектива на год вперед;
- б) установил бы, кто есть кто, и установил бы контакт с лидерами;
- в) чаще советовался бы с людьми;

6. В случае неудач, какое состояние для вас наиболее характерно?

- а) пессимизм;
- б) плохое настроение;
- в) обида на самого себя;

7. Характерно ли для вас соблюдать традиции коллектива?

- а) да;
- б) скорее всего да;
- в) нет;

8. Относите ли Вы себя к людям, которым лучше сказать горькую правду в глаза, чем промолчать?

- а) да;
- б) скорее всего да;
- в) нет;

9. Из трех личных качеств выберете то, с которым Вы боретесь, чаще всего стараетесь изжить в себе:

- а) раздражительность;
- б) обидчивость;
- в) нетерпимость к критике других;

10. Кто Вы с точки зрения сотрудников:

- а) аутсайдер;
- б) лидер;
- в) генератор идей;

11. Каким человеком считают вас ваши друзья?

- а) экстравагантным;
- б) оптимистом;

- в) настойчивым;
12. С чем вам чаще всего приходится бороться?
- а) с несправедливостью;
- б) с бюрократизмом;
- в) с эгоизмом;
13. Что для вас наиболее характерно?
- а) недооцениваю свои способности;
- б) оцениваю свои способности достаточно объективно;
- в) переоцениваю свои способности;
14. Что приводит к столкновению и конфликту с людьми чаще всего?
- а) излишняя инициатива;
- б) излишняя критичность;
- в) излишняя прямолинейность.

Если Вы набрали более 36 баллов, это еще не означает, что Вы принадлежите к какому-либо из рассмотренных выше типов конфликтных личностей, но, скорее всего, характер у вас не из легких. Вам бывает трудно прийти к согласию не только с другими, но и самим собой. Вероятно, это и является причиной вашей конфликтности.

Обработка результатов:

Оценочные баллы						Уровни развития конфликтности	Количество баллов	
1	а)	1	б)	2	в)	3	1- очень низкий	14 - 17
2	а)	3	б)	2	в)	1	2 – низкий	18 - 20
3	а)	1	б)	3	в)	2	3 – ниже среднего	21 - 23
4	а)	3	б)	2	в)	1	4 – чуть ниже сред- него	24 - 26
5	а)	3	б)	2	в)	1	5 – средний	27 - 29
6	а)	2	б)	3	в)	1	6 – чуть выше сред- него	30 - 32
7	а)	3	б)	2	в)	1	7 – выше среднего	33 - 35
8	а)	3	б)	2	в)	1	8 – высокий	36 - 38
9	а)	2	б)	1	в)	3	9 – очень высокий	39 - 42
10	а)	3	б)	1	в)	2		
11	а)	2	б)	1	в)	3		
12	а)	3	б)	2	в)	1		
13	а)	2	б)	1	в)	3		
14	а)	1	б)	2	в)	3		

Вопросы для самопроверки

1. Классификация конфликтов.
2. Чем можно объяснить более высокую конфликтность одних людей по сравнению с другими?

3. какие существуют способы разрешения конфликтов?
4. Какие существуют сильные и слабые стороны в тактике ухода, приспособления, конкуренции, компромисса?
5. Типы конфликтных личностей.
6. Какими способностями необходимо обладать, чтобы эффективно решать конфликты.

Практическое занятие № 4, 5

Тема: Психология невербального общения: основные каналы информации о собеседнике

Время: 8 часов, из них 4 часа – самостоятельная работа.

Цель – в завершении занятия студент должен:

знать – основные каналы поступления информации от собеседника, типы невербальных средств общения, психологические факторы невербального общения.

уметь – использовать невербальные средства общения для передачи информации, считывать невербальную информацию и распознавать ее, расположить собеседника к себе с помощью языка жестов и поз, определять степень достоверности получаемой информации, анализируя невербальные источники информации.

Ход занятия

*Когда глаза говорят одно,
а язык другое, опытный
человек больше верит
первым.*

Эмерсон

I. Речь без слов

Жесты, мимика, интонация – важнейшая часть делового общения. Австрийский ученый А. Пиз полагает, что с помощью слов передается 7% информации, с помощью звуковых средств (включая тон голоса, интонацию и т.п.) – 38%, мимики, жестов, позы – 55%. С одной стороны, во время делового общения необходимо контролировать свои жесты и мимику, с другой – уметь правильно «прочитать» реакции партнера.

Задание 1. Внимательно изучите приведенный ниже словарь жестов. Укажите, что означают нижеследующие жесты партнера по общению. Прокомментируйте ответы.

Словарь жестов

1. Раскрытые руки ладонями вверх.
2. Руки спрятаны (за спину или в карманы).

3. Руки скрещены на груди.
4. Кисти рук расслаблены.
5. Сидит на краешке стула, склонившись вперед, голова слегка наклонена, опирается на руку.
6. Опирается щекой на руку.
7. голова слегка наклонена на бок.
8. Почесывание подбородка. Медленно и осторожно снимает очки, тщательно протирает стекла.
9. Взгляд в сторону (от Вас).
10. Ноги или все тело обращены к выходу.
11. При рукопожатии рука стремиться быть сверху (снизу).
12. Поднятые брови, слегка наклоненная голова и сомнение во взгляде начальника.
13. Начальник начинает избегать встречи взглядом с подчиненным.
14. Зрачки расширены.
15. Зрачки сужены.
16. Взгляд собеседника встречается на несколько секунд с Вашим, на лице – легкая боковая улыбка.
17. Сидит «верхом» на стуле.
18. Скрестил ноги.
19. Женщина, скрестив ноги, покачивает верхней.
20. Руки опираются на колени (сидя).
21. Стоя опирается на стол руками, широко расставив их.
22. Грызет ногти, ручку или карандаш.
23. Мужчина начинает пинать (стол, например)
24. Раскрытые кисти рук упираются друг в друга пальцами (наподобие «домика»).
25. Покашливает (но не болен).
26. Гасит или оставляет догорать сигарету, не докурив.
27. Позвякивание монетами в кармане.
28. Подергивает мочку уха.
29. Постукивание по столу или по полу ногой.
30. Щелканье колпачком ручки.
31. Машинально рисует на бумаге.
32. Отсутствие какого-либо движения глаз.
33. Мужчина прикладывает руку к груди.
34. Женщина прикладывает руку к груди.
35. Скрещивание среднего и указательного пальцев.

Задание 2. В таблице 3 приведены основные мимические признаки эмоциональных состояний человека. Знаете ли Вы, насколько подвижна ваша мимика при эмоциональных переживаниях?

После изучения таблицы выполните задания № 3, 4.

Таблица 3 – Мимические признаки эмоциональных состояний

Части и элементы лица	Эмоциональные состояния					
	Гнев	Презрение	Страдание	Страх	Удивление	Радость
Положение рта	открыт	закрыт		закрыт		Обычно закрыт
Губы	Уголки губ опущены			Уголки губ приподняты		
Форма глаз	Глаза сужены			Глаза широко раскрыты		Прищурены или раскрыты
Яркость глаз	блестят		тусклые	Блеск глаз не выражен		блестят
Части и элементы лица	Эмоциональные состояния					
	Гнев	Презрение	Страдание	Страх	Удивление	Радость
Положение бровей	Брови сдвинуты к переносице			Брови подняты вверх		
Уголки бровей	Внешние уголки бровей приподняты вверх		Внутренние уголки бровей приподняты вверх			
Лоб	Вертикальные складки на лбу и переносице			Горизонтальные складки на лбу		
Подвижность лица его частей	Лицо динамичное		Лицо застывшее		Лицо динамичное	

Задание 3. На рисунке 1 показаны верные признаки разных эмоциональных состояний: боязни, страха; печали, горя; гнев; удивление. Определите, какие изображения соответствуют перечисленным состояниям.

Задание 4. На рисунке 2 показаны изображения различных улыбок: испуганная улыбка, искренняя улыбка, презрительная улыбка, жалкая улыбка, сдержанная улыбка. Определите, какое изображение соответствует одной из перечисленных видов улыбок.

Задание 5. В таблице 4 представлены описания различных положений головы собеседника. Определите соответствующее названию описание, а также какие чувства вызывает у собеседника то или иное положение головы. Обоснуйте свой выбор. А какое положение чаще всего занимает ваша голова?

Таблица 4 - Положение головы собеседника во время общения

	Описание положения головы	Воспринимается собеседником
«голова агрессора»	Голова склонена на чуть бок, но при этом чуть откинута назад	Отрицательно, воспринимается как высокомерие, презрение, надменность
«голова властелина»	Голова склонена чуть на бок и при этом наклонена чуть вниз	Очень положительно, вызывает приятные чувства, располагает собеседника к продолжению общения
«голова внимающего»	Голова откинута прямо назад, так, что вся шея видна.	Большей частью положительно, вызывает уважение
«голова президента»	Подбородок приближен к груди, взгляд из-под бровей	Отрицательные, воспринимается как агрессия

II. Тренинг «Невербальные средства общения»

Упражнение «Подарок»: каждый участник без слов, жестами, мимикой должен показать, какой подарок он «дарит» имениннице, она и все пробуют угадать, что это за подарок.

Упражнение «Сообщение»: разбиваются по парам, каждый должен без слов, жестами сообщить своему напарнику какое-то сообщение, а он должен понять и рассказать в чем смысл сообщения. Затем меняются ролями.

Упражнение «Передача чувств»: все встают в шеренгу, в затылок друг к другу, первый человек поворачивается ко второму и передает ему

мимикой какое-либо чувство (радость, гнев, печаль, удивление и т.п.), второй человек должен передать следующему это же чувство и т.д. У последнего спрашивают, какое чувство он получил и сравнивают с тем, какое чувство было послано вначале, и как каждый участник понимал полученное чувство вначале.

Упражнение «Сенсорная система»: Выберите себе партнера, которого менее всего знаете. Вначале задайте ему вопросы, на которые Вы знаете, что последует ответ «да» и наблюдайте за бессознательными различиями в лице и позе, пока партнер думает, как ответить. Затем задайте ему вопросы, на которые Вы знаете, что человек ответит «нет» и наблюдайте за изменением в дыхании, в лице, в нижней губе, когда человек отвечает «нет». Продолжайте задавать вопросы до тех пор, пока не почувствуете, что различаете разницу в лице, дыхании, позе человека при ответе «да» и ответе «нет». Когда Вы будете уверены, что знаете, как будет отвечать человек, например: «У вас были длинные волосы, когда вам было 14 лет? Ваша мать старше вашего отца?» - попробуйте угадать его ответ по невербальным проявлениям, прежде чем он выскажет свой ответ вслух.

Если Вы потратите неделю на такие упражнения с разными людьми, Вы обнаружите, что узнаете ответ человека, прежде чем он его произнесет.

Упражнение «Контакт масок»: ведущий: «В повседневном общении мы часто носим маски из мускульного грима – из особого выражения лица, позы, тона. Сейчас мы посмотрим, что это такое».

Участники усаживаются в круг, в центр круга выкладываются (текстом вниз) 7 карточек (если участников больше, то ведущий придумывает дополнительные маски).

- 1 – маска безучастности;
- 2 – маска прохладной вежливости;
- 3 – маска высокомерной неприступности;
- 4 – маска агрессивности («попробуй, не послушай меня»);
- 5 – маска послушания и угодливости;
- 6 – маска деланной доброжелательности или сочувствия;
- 7 – маска простодушной чудаковатой веселости.

Все выбирают по карточке и читают свой текст. По порядку следования номеров карточек каждый должен продемонстрировать доставшуюся ему «маску»; надо придумать ситуацию, в которой пришлось надеть эту маску, и разыграть сценку этой ситуации. Например, тот, кому досталась «маска безучастности», может изобразить сценку: «Он оказался в купе со ссорящейся супружеской парой, по соображениям такта ему приходится делать вид, что он ничего не видит и не слышит». После чего группа оценивает, как человек сумел изобразить на лице необходимую «маску». Затем переходят к следующей сцене. В заключении обсуждают: «Что мне дало это задание? Кому удалось «маска» в ходе общения и почему некоторым

трудно удержать эту «маску»? Какие переживания возникали во время выполнения задания?».

Задание для самостоятельной работы

«Развитие наблюдательности и навыков общения»

1. Чтобы избавиться от угрюмого или надменного выражения лица, по утрам перед зеркалом «покажите себе язык», улыбнитесь. Стоп! Именно такое, а не «казенное» выражение лица должно быть у вас в течение дня.

2. Понаблюдайте перед зеркалом за своей мимикой: адекватна ли ваша мимика вашему состоянию, насколько искренняя у вас улыбка, умеете ли Вы скрывать свои эмоции?

3. Деликатно приглядывайтесь к лицам случайных попутчиков в транспорте, пытаясь «читать» их настроение; вообразите, как изменились бы их лица в радости, гнев.

4. Если Вы не умеете ответить «нет», не обижая, и из-за этого идете против своего желания, то развивайте в себе актерские навыки, способность чуть-чуть дурачиться, создавать оттяжку, за время которой складывается наилучшая формулировка ответа.

5. Систематически практикуйте свое умение вступать в контакт с незнакомыми людьми (особенно с неприветливыми), например, спрашивайте дорогу. Стремитесь при этом задавать вопросы таким тоном, чтобы собеседнику приятно было вам ответить.

6. Упражняйтесь перед зеркалом (диалоги с собой, пересказ историй, анекдотов), с целью устранить излишнюю жестикуляцию, привычные неэстетические движения, угрюмое выражение лица.

7. Отрабатывайте быстроту речевой реакции с помощью телевизора: пытайтесь мгновенно остроумно комментировать спортивный матч (звук предварительно отключите), отдельные сцены.

Вопросы для самопроверки

1. Основные невербальные каналы передачи информации.
2. Визуальные средства общения.
3. Жесты, их роль в общении.
4. Какую информацию можно получить, анализируя форму протекания движения?
5. Пантомимика и мимика.
6. Зоны в человеческом контакте.
7. Акустические средства общения.
8. Тактильные средства общения.

Практическое занятие № 6

Тема: Имидж делового человека

Время: 4 часа, из них 2 часа – самостоятельная работа.

Цель – в завершении занятия студент должен:

знать – что влияет на формирование имиджа делового человека, основные эффекты восприятия, как одежда влияет на формирование имиджа, имидж деловой женщины, имидж делового мужчины.

уметь – анализировать имидж разных людей, формировать собственный имидж.

Ход занятия

I. Что и как влияет на формирование имиджа

Власть человека над людьми зависит не только от его силы, ума и воли, но и от производимого им впечатления и его привлекательности.

Ответьте на приведенные ниже вопросы. Проанализируйте, все ли факторы и обстоятельства, влияющие на создание образа делового человека, вы знаете? Обоснуйте свои ответы.

1. Стоит ли в беседе с деловым партнером подчеркнуть, что только письменное соглашение имеет ценность?

2. Одна из фирм, специализирующаяся на продаже очень дорогих костюмов, привела в своей рекламе следующее утверждение: «Когда один из самых богатых ныне людей начинал свою карьеру мелким служащим, он почти весь свой скромный заработок, живя впроголодь, тратил на приобретение дорогих костюмов».

Можно ли верить этому утверждению?

- а) да, можно;
- б) нет, это рекламный трюк.

3. Влияет ли одежда на деловой успех?

- а) да;
- б) нет, «по одежке только встречают, а провожают по уму».

4. Что можно класть в наружные карманы пиджака: ручку, карандаш, расческу?

5. Какие кроссовки можно надеть:

- а) с пиджаком;
- б) с галстуком.

6. Обращают ли женщины внимание, начищены ли ботинки у мужчин?

7. Верно или нет, что будто бы хоккеистам НХЛ и баскетболистам НБА запрещено появляться в общественных местах в джинсах?

- а) это верно;
- б) это «газетная утка»

8. Те же вопросы относительно слухов, что этим спортсменам якобы не рекомендуется перекусывать в «Макдональдсе».

9. Перстень на руке делового человека:
- а) повышает его престиж;
 - б) понижает.
10. Должен ли деловой человек производить впечатление:
- а) заботящегося о своей внешности;
 - б) не заботящегося о ней.
11. Должен ли деловой человек следить за модой?
12. Классическая одежда делового человека – белая рубашка, темный костюм, черный галстук:
- а) да;
 - б) нет.
13. При посещении цехов руководство должно одеваться изысканно, чтобы подкрепить свой статус:
- а) да;
 - б) нет.
14. Сочетание коричневых и синих тонов:
- а) придает облику авторитетность;
 - б) ничего подобного.
15. Какой силуэт престижен – расширяющийся:
- а) книзу;
 - б) вверху.
16. Телосложение и рост не имеют значения для продвижения по службе?
- а) да;
 - б) нет.
17. Если Вам предстоит выступить перед аудиторией более трех минут, Вы:
- а) откажетесь от яркого галстука;
 - б) не откажетесь.
18. Вам, как и каждому из 8 выступающих конкурентов, отведено по полторы минуты для рекламного сообщения. Как Вы предпочтете одеться?
- а) светло-серый костюм, голубая рубашка, светло-голубой галстук;
 - б) синий костюм; белая рубашка, красный галстук;
 - в) для такого выступления это не имеет значения – главное, что и как я скажу.
19. В деловом общении следует быть максимально серьезным:
- а) всегда;
 - б) не всегда
20. В беседе с малознакомым человеком шутки облегчают взаимопонимание:
- а) да;
 - б) нет.

21. При деловом общении в Вас должны видеть только делового партнера; пол при этом не имеет значение – «деловое общение бесполо».

а) да;

б) нет.

22. Имидж укрепиться, если действовать по принципу:

а) будьте мягки, говоря о проблеме, но тверды с людьми;

б) будьте тверды, говоря о проблеме, но мягки с людьми.

23. В деловом контакте необходимо:

а) примирить позиции, а не интересы;

б) примирить интересы, а не позиции;

в) примирить и интересы и позиции.

24. В деловом контакте предпочтительно использовать:

а) утверждения;

б) вопросы.

25. Общаясь, следует:

а) показывать свою открытость для критики;

б) избегать этого

26. В Ваш адрес сделано нетактичное, задевшее Вас высказывание.

Что лучше?

а) дать моментальный и эффектный отпор;

б) сделать паузу перед ответом.

27. Как воспринимается ношение дымчатых очков?

а) повышает имидж;

б) понижает;

в) не влияет.

28. Как воспринимается ношение обычных очков?

а) повышает имидж;

б) понижает;

в) не влияет.

29. Влияет ли наличие автоответчика, факса на имидж их обладателя?

30. Как воспринимается ношение дымчатых очков?

а) не влияет;

б) ухудшает;

в) улучшает.

31. О чем могут «сказать» письменные принадлежности делового человека.

II. Эффекты восприятия

*От плохого начала и конец
бывает плохой.*

Еврипид

Задание 1. Эффекты восприятия играют важную роль в создании имиджа.

Чтобы проверить знание их, ответьте на нижеследующие вопросы. Обоснуйте, какой из эффектов восприятия имеет место в том или другом случае.

1. Человека, добившегося больших успехов в какой-то конкретной области, окружающие преимущественно считают способным и в других областях:

- а) на большее;
 - б) на меньшее;
- по сравнению с другими людьми.

2. Тот же вопрос относительно потерпевшего неудачу в деле.

3. При поступлении противоречивой информации (проверить которую не можем) мы склонны принимать как более достоверную:

- а) более свежую;
 - б) поступившую ранее;
4. Тот же вопрос при поступлении непротиворечивой однотипной информации.

5. Приятному для нас собеседнику мы склонны приписывать:

- а) достоинства;
- б) недостатки.

6. Тот же вопрос относительно неприятного для нас собеседника.

Задание 2. Одежда для успеха

Из предлагаемых вариантов ответов выберите правильные.

1. Наиболее подходящая женская одежда для работы:

- а) платье;
- б) костюм;
- в) блузка с юбкой;
- г) брюки.

2. Сочетается ли коричневый костюм с синей, светло-зеленой или салатного цвета сорочкой?

- а) да;
- б) нет.

3. Подойдут ли светлые носки к деловому костюму?

- а) подойдут;
- б) нет.

4. Рекомендуются ли двубортный костюм для невысоких мужчин?

- а) да;
- б) нет.

5. Стоит ли носить облегающие свитера, джинсы, подчеркивающие достоинства фигуры?

- б) Прическа должна быть:
 - а) эффектной;
 - б) строгой.

7. Украшений должно быть:
 - а) много;
 - б) как можно меньше;
 - в) отказаться от них вообще.
8. Украшения должны быть:
 - а) средней цены;
 - б) дорогие.
9. Косметика должна быть заметна:
 - а) со среднего расстояния;
 - б) с близкого расстояния.
10. Следует сделать упор на косметику:
 - а) декоративную;
 - б) профилактическую.
11. Какие качества ценят мужчины в деловой женщине?
12. А женщины – в мужчине?
13. Обязателен ли макияж?
14. Правда ли, что в солидных фирмах женщины в обеденный перерыв должны переодеваться?
15. Во время проведения досуга рекомендуется надевать деловой костюм:
 - а) на презентацию;
 - б) концерт классической музыки;
 - в) театр;
 - г) свадьба.

Задание 3. Деловая игра «Имиджмейкер»

Представьте, что вам предложили стать имиджмейкером известного политического деятеля. Чтобы Вы изменили в его имидже? Обоснуйте свой ответ.

Нескольким студентам предлагается изобразить политического деятеля, директора фирмы, директора учебного заведения, директора магазина. Жюри и остальные учащиеся по атрибутам имиджа, манере поведения должны определить, кого изображали участники игры, затем оценивается, насколько удачно справились с заданием те и другие.

Вопросы для самопроверки

1. Почему одежда, осанка, внешняя манера поведения имеют большое значение для самопрезентации?
2. Что влияет на имидж делового человека?
3. Какие эффекты восприятия Вы знаете?
4. По каким признакам можно определить характер человека. Есть ли у вас свои собственные ключи для этого?

5. Какие ошибки можно допустить, оценивая другого человека. От чего это зависит?
6. Как одежда влияет на формирование имиджа делового человека?

Практическое занятие № 7

Тема: Психологические особенности проведения деловых бесед, переговоров, совещаний

Время: 4 часа, из них 2 часа – самостоятельная работа.

Цель – в завершении занятия студент должен:

знать – психологические особенности проведения деловых бесед, переговоров, совещаний, типы собеседников и стили их поведения, тактические приемы при деловом общении, правила ведения переговорного процесса с отечественными и зарубежными партнерами, психологические особенности использования деловых коммуникаций.

уметь – грамотно выбирать стратегию и тактику проведения деловых бесед, переговоров, учитывать психологические особенности деловых контактов с отечественными и зарубежными партнерами, эффективно использовать деловые коммуникации.

Ход занятия

*Только та победа истинна,
когда никто не считает
себя побежденным.*

Будда

I. Психологические принципы, тактические приемы при деловом общении. Ошибки при проведении беседы, переговоров

Умение бесконфликтно и продуктивно вести беседу – необходимое качество для того, кто хочет добиться успеха в жизни, показатель общей культуры.

Задание 1. Ознакомьтесь с принципами проведения деловых бесед, переговоров, а также с наиболее распространенными ошибками при их проведении. Всегда ли Вы соблюдаете эти правила? Приходилось ли вам сталкиваться с подобным отношением к собеседнику?

Психологические принципы

1. **Рациональность.** Необходимо вести себя сдержано, даже если партнер проявляет эмоции. Неконтролируемые эмоции отрицательно сказываются на процессе принятия решений.

2. **Понимание.** Постарайтесь понять собеседника. Невнимание к его точке зрения ограничивает возможность выработки взаимоприемлемых решений.

3. **Общение.** Если даже человек вас не слушает, привлечите его внимание, это улучшит отношения.

4. **Достоверность.** Не давайте ложной информации, даже если это делает ваш собеседник. Такое поведение ослабляет силу аргументации, а также затрудняет взаимодействие в дальнейшем.

5. **Отказ от поучительного тона.** Будьте, открыты для аргументов собеседника и постарайтесь убедить его.

6. **Разграничение между собеседником и предметом разговора.** Если не прямо, то косвенно Вы с партнером должны прийти к пониманию того, что вам необходимо работать бок о бок и разбираться с проблемой, а не друг с другом.

7. **Приоритет интересов, а не позиций.** Цель беседы состоит не в отстаивании высказанных позиций, а в удовлетворении реальных интересов.

8. **Выявление критериев.** Настаивайте на том, чтобы результат основывался на каких-то объективных нормах.

Ошибки при проведении деловой беседы

1. Проявляют авторитарность, не считаются с мнениями других.
2. Игнорируют состояния собеседника.
3. Не учитывают мотивы поведения собеседника.
4. Не проявляют интереса к проблеме собеседника.
5. Не слушают собеседника.
6. Перебивают говорящих.
7. Говорят, не будучи уверенными, слушают ли их.
8. Говорят долго.
9. Ограничиваются одним предложением (не используют всего банка идей).

Задание 2. Тактические приемы проведения

В таблице 5 представлено описание основных тактических приемов при проведении деловых переговоров. Подберите соответствующее приему описание. Прокомментируйте свой выбор. Пользуетесь ли Вы данными приемами при решении важных для вас вопросов?

Таблица 5 – Тактические приемы, применяемые на переговорах

	Прием	Описание приема
	Уход	В целом этот прием исчезает из арсенала средств участников переговоров, поскольку в современных условиях его использование может стать очевидным, что ведет к потере репутации участников переговоров.
	Выжидание	В выработанном в ходе дискуссии документе одна из сторон «закладывает» в фор-

		мулировку двойной смысл, который не замечается партнером, с тем, чтобы затем трактовать соглашение в своих интересах.
	Салями	то есть принимается наше решение сразу или мы уходим с переговоров. Риск при этом достаточно высок, но часто оправдан.
	Пакетирование	Принять предложение, которое по расчетам партнера не должно быть принято вами. Цель – вызвать смятение и растерянность, значит, взять инициативу в свои руки.
	Завышение начального уровня	Выслушав мнение партнера и сопоставив его со своим, следует попытаться найти общие моменты.
	Расстановка ложных акцентов в собственной позиции	Задайте вопрос, ответ на который откроет несостоятельность ожидаемых контраргументов.
	Выдвижение требований в последнюю минуту	Указание на слабые стороны аргументации партнера путем привлечения фактического материала и на внутреннюю противоречивость высказывания.
	Прямое открытие позиций	Применяется, когда есть опасность ужесточения партнером в дальнейшем своей позиции, когда есть все основания полагать, что он не пойдет ни на какие уступки.
	Принятие первого предложения партнера	Добровольное, полное раскрытие своих интересов и потребностей и обоснование важности удовлетворения их как жизненной необходимости.
0.	Возражение партнеру	Состоит в том, что в конце переговоров, когда остается только подписать контракт, один из партнеров выдвигает новые требования.

Продолжение таблицы 5

	Прием	Описание приема
1.	Поиск общей зоны решения	Заключается в демонстрации партнеру крайней заинтересованности в решении какого-либо вопроса, который в действительности является второстепенным.
2.	Сюрприз	Состоит в том, чтобы включить в состав обсуждаемых вопросов пункты, которые потом можно безболезненно снять, сделав

		вид, что это является уступкой, и потребовать аналогичных шагов со стороны партнера. Причем эти пункты должны содержать предложения, заведомо неприемлемые для партнера.
3.	Упреждающая аргументация	Заключается в том, что к обсуждению предлагается несколько вопросов. В один «пакет» увязываются привлекательные и малопривлекательные предложения для партнера.
4.	Ультиматум	Медленное, постепенное раскрытие собственной позиции. Цель - получить максимально возможную информацию от партнера.
5.	Двойное толкование	Связано с «вытягиванием» у партнера наибольшего количества сведений, чтобы, оценив условия и имеющиеся данные, принять собственное решение.
6.	Блеф	Применяется в том случае, когда затрагиваются вопросы, нежелательные для обсуждения. Например, просьба отложить рассмотрение проблемы, перенести на другое время или игнорировать ее.

Задание 3. Успех беседы во многом зависит от того, насколько хорошо собеседники знают друг друга, правильно ли уяснили особенности характера своего партнера и выбрали верный тон разговора с ним. П. Миич в книге «Как проводить деловые беседы» дает любопытную классификацию возможных типов собеседников и советует, как лучше себя вести с партнером определенного типа. Конечно, на практике все оказывается намного сложнее. Опыт показывает, что собеседники, которых можно безусловно отнести к тому или иному типу, встречаются довольно редко. В большинстве случаев приходится иметь дело с людьми, сочетающими в себе черты разных типов, и можно говорить лишь о преобладании у них каких-либо характеристик. Все это необходимо учитывать, разрабатывая методику проведения конкретной беседы, чтобы стимулировать в собеседнике проявление тех качеств, которые будут способствовать решению проблем.

В таблице 6 приведена эта классификация возможных типов собеседников. Определите, как следует обходиться с разными типами участников обсуждения в ходе дискуссии.

Таблица 6 – Типы собеседников

Тип собеседника	Основные черты поведения	Ваши действия
Вздорный человек, “нигилист”	<ul style="list-style-type: none"> - часто выходит за профессиональные рамки беседы; - в ходе беседы нетерпелив, несдержан и возбужден; - своей позицией настраивает собеседников против себя; 	<ul style="list-style-type: none"> - обсудить с ним спорные моменты до начала беседы; - всегда оставаться хладнокровным и компетентным, поместить его в “мертвый угол”.
“Позитивный” человек Самый приятный тип собеседника.	<ul style="list-style-type: none"> - добродушный и трудолюбивый; - позволяет вместе с ним подвести итоги беседы и спокойно и обоснованно провести дискуссию. 	<ul style="list-style-type: none"> - вместе выяснить и завершить рассмотрение отдельных случаев; - в трудных и спорных вопросах и ситуациях искать помощь и поддержку у собеседника этого типа.
“Всезнайка”	<ul style="list-style-type: none"> - думает, что он все знает наилучшим образом; - обо всем есть свое мнение, он всегда требует слова; 	<ul style="list-style-type: none"> - посадить его рядом с ведущим беседу; - задавать ему сложные специальные вопросы, на которые в случае необходимости может ответить тот, кто ведет беседу.
“Болтун”	<ul style="list-style-type: none"> - часто бестактно и без всякой видимой причины прерывает ход беседы; - не обращает внимание на время, которое тратит на свои выпады. 	<ul style="list-style-type: none"> - как и “всезнайку”, посадить поближе к ведущему беседу или к другой авторитетной личности; - когда он отойдет от темы беседы, спросить его, в чем он видит связь между только что сказанным и предметом обсуждения.

Продолжение таблицы 6

Тип собеседника	Основные черты поведения	Ваши действия
“Трусишка”	- отличается недостатком	- задавать ему легкие ин-

	уверенности в себе во время публичных выступлений; - он охотнее промолчит, боясь сказать что-нибудь такое, что, по его мнению, может выглядеть глупо или даже смешно.	формативные вопросы; - помогать ему формулировать мысли; - решительно пресекать любые попытки насмешки над ним или его высказываниями.
Хладнокровный, неприступный собеседник	такой человек замкнут, часто чувствует себя вне времени и пространства, так как все это ему кажется недостойным его внимания и умственных усилий.	- необходимо заинтересовать его в обмене опытом; - в перерывах и паузах беседы попытаться выяснить причины такого его поведения.
“Важная птица”	- не выносит критики – ни прямой, ни косвенной. - чувствует и ведет себя как личность, стоящая выше остальных собеседников.	- нельзя позволять ему в ходе беседы разыгрывать роль гостя; - очень полезно с таким человеком пользоваться методом “да – но”
“Почемучка”	- постоянно сочиняет и задает вопросы независимо от того, имеют ли они реальную основу или надуманы; - -он просто сгорает от желания спрашивать все и вся.	- всегда все вопросы, относящиеся к теме беседы, сразу же направлять на всех собеседников; - сразу признать его правоту, если нет возможности дать ему нужный ответ.

II. Основные правила переговорного процесса

Правила, о которых пойдет речь ниже, являются универсальными. Справедливы они не только для переговоров делегаций, но и для делового разговора двух партнеров. Безотносительно к тому – о «своих» или об иностранных партнерах идет речь. В данном разделе отражены те моменты во «внешней» подготовке переговоров, в которых чаще всего совершают промахи наши деловые люди.

Проверьте, насколько Вы знаете эти правила. Обоснуйте свой ответ.

1. Договариваясь о встрече, Вы:

- а) назовете время встречи;
- б) предложите партнеру назвать удобное ему время.

2. Обсуждая встречу, Вы:

- а) отстаиваете свой вариант;

б) идете на небольшие уступки.

3. Каким правилом регулируется количество участников переговоров с каждой стороны?

4. Как влияет количество членов делегаций на длительность переговоров?

5. При подготовке переговоров подлежит ли обсуждению язык, на котором будут проходить переговоры?

а) по этикету это язык гостей;

б) подлежит обсуждению.

6. Какую информацию следует получить до того, как отправиться к конкретному руководителю в структуре крупного западного предприятия с просьбой о встрече?

7. Приглашения к встрече, переговорам следует высылать:

а) за разумный срок, достаточный для подготовки обеих сторон;

б) как можно раньше.

8. Планируя переговоры, из какой продолжительности в день Вы будете исходить?

9. Организуя место переговоров, что Вы предпочтете?

а) кресла;

б) стулья.

10. Вы приготовили минеральную воду для участников переговоров. Куда ее лучше поставить?

11. Вы не хотите, чтобы во время переговоров курили. Что Вы примете?

12. Что нужно в первую очередь сделать для организации стенографирования переговоров?

13. Делегацию гостей следует посадить:

а) лицом к двери;

б) спиной к двери.

14. Как рассаживаются участники при трех и более сторонах переговоров?

15. Встретить прибывших гостей (наших или иностранных) должен:

а) руководитель фирмы;

б) заместитель руководителя;

в) симпатичная приветливая девушка.

16. Переговоры будут проходить в помещении, находящемся на втором этаже. Где Вы будете встречать прибывших?

17. В каком порядке происходит представление участников переговоров?

а) сначала представляются гости;

б) сначала представляются хозяева.

18. Если среди прибывших есть дамы, пользуются ли они преимуществом при оказании знаков внимания?

а) пользуются;

б) только если это глава делегации.

19. Во время взаимных представлений Вы не расслышали имя партнера. Что делать?

20. Во время знакомства с приехавшими, к заместителю руководителя делегации хозяев обратился его сотрудник со срочным вопросом по работе. Как быть?

21. Согласно этикету, при первой встрече сувениры дарят:

а) хозяева;

б) гости.

22. Сувениры вручают:

а) без упаковки;

б) в упаковке.

23. Может ли следующий подарок повторить предыдущий?

24. Что является сигналом к началу переговоров?

25. С какой стороны от главы делегации размещается переводчик?

26. Как влияет внешняя привлекательность переводчика на имидж главы делегации, если они разного пола?

27. Тот же вопрос, если глава делегации и переводчик одного пола.

28. Как предпочтительнее сесть при беседе с «глазу на глаз»: напротив друг друга или под углом?

29. Какая тактика предпочтительнее в начале переговоров?

а) изложить свою точку зрения;

б) выслушать точку зрения другой стороны.

30. В начале переговоров одна из сторон рассказывает о себе, кто это?

а) инициатор переговоров;

б) гости.

31. Стоит ли дать понять партнеру по переговорам, что Вы осведомлены о делах его фирмы?

а) да, стоит;

б) нет, им будет неприятно узнать, что за ними шпионят.

32. Встретившись с Вами, партнеры сразу предложили цену, которая Вас вполне устраивает. Вы:

а) скажете об этом;

б) поторгуетесь, хотя бы для виду.

33. Наилучший компромисс заключается тогда, когда:

а) идут на взаимные уступки в рамках решаемой проблемы;

б) выходят за рамки проблемы.

34. можно ли отдельным участникам выходить во время переговоров?

35. Где во время переговоров должны быть руки членов делегации?

36. Можно ли курить во время переговоров?

37. Кто-то из членов делегации знает, что к нему практически никогда не обращаются прохожие с вопросами: как пройти, который час и т.п. Яв-

ляется ли это для данного человека указанием на необходимость проявить какие-то дополнительные усилия в ходе переговоров? Если да, то какие?

38. Чай, кофе предлагают:

- а) в любом случае;
- б) если переговоры затягиваются.

39. За рубежом считают, что партнеры из России из двух вариантов выберут:

- а) более рискованный;
- б) менее рискованный.

40. Средний уровень образованности населения в Западной Европе:

- а) ниже, чем у нас;
- б) в целом такой же;
- в) выше.

41. Большая часть населения на Западе политикой интересуется:

- а) да;
- б) нет.

42. Самые трудные, но и самые перспективные партнеры по переговорам – это представители:

- а) Японии;
- б) Америки;
- в) Германии.

43. Партнеры поинтересовались численностью персонала вашего предприятия. Сообщите ли Вы ее?

- а) конечно;
- б) не сообщу;
- в) сообщу, если без этого не обойтись.

44. Некоторые используют следующий прием проявить расположение: дружески похлопывают партнера по плечу. Оцените эффективность этого приема.

45. Обязательно ли наличие развлекательной программы для прибывшей делегации?

46. Кто приглашает в ресторан и платит?

- а) в чужой стране;
- б) в своей стране.

47. Партнер поигрывает авторучкой. Что это может значить?

48. Во время переговоров партнер машинально рисует узоры в своем блокноте – о чем это говорит?

49. У вас есть устная договоренность с вице-президентом зарубежной компании. Равносильна ли она письменному соглашению?

50. Устная договоренность подтверждена письменной. Но в нее вошли не все пункты устного соглашения. Остаются ли действующими незаписанные устные договоренности?

III. Что нужно знать о зарубежных партнерах

Каждый человек индивидуален. Однако в сфере деловых отношений, предпринимательства в каждой стране действуют настолько сильные традиции и установки, что можно создать портрет «типичного бизнесмена». В настоящее время контакты с зарубежными партнерами – уже не редкость, поэтому менеджеру нужно знать особенности делового общения с ними.

Проверьте, на сколько Вы знаете эти особенности.

Вопросы для самопроверки

Немцы

1. На ваших глазах немецкий партнер запер на замок в бюро телефон или ксерокс. Какое отношение это имеет к Вам?

2. Что можно сказать о длительности телефонного разговора, когда Вам позвонил немецкий коллега?

3. Встречаются ли проявления неаккуратности в среде немецких предпринимателей?

4. Вы приехали с подарками, но ответных не получили. Как это следует понимать?

5. Прося о деловой встрече с деловым партнером, важнее, чтобы:

а) он дал задание секретарю напомнить о Вас;

б) внес запись в свою записную книжку.

6. Следует ли, обращаясь к партнеру, упоминать его титул?

7. Регламентированы ли в Германии чаевые? Если да, то каким образом?

8. Допустимо ли в жаркую погоду участвовать в переговорах без пиджака?

9. Что означает у немцев жест «поднятые брови»?

10. Какой наиболее экономный способ заявить о своем деловом предложении на германском рынке?

Французы

1. С чего Вы начнете работу с интересующей Вас фирмой:

а) с телефонных звонков, факса;

б) с рассылки рекламных материалов, каталогов продукции.

2. На каком языке уместно общаться с французами?

3. Новые контакты устанавливаются преимущественно:

а) напрямую;

б) через посредников.

4. Если опасность бюрократической волокиты при заключении контактов с французскими предприятиями?

5. Может ли француз во время обсуждения перебить собеседника?

6. Принято ли говорить о делах за обеденным столом?

7. Что означают для французов белые хризантемы?

8. Когда принято обращаться к французу по имени?

9. Вопрос, который француз интересуется больше всего. Он будет обсуждать:

- а) первым;
- б) последним;
- в) «между строк».

10. Что можно сказать о материалах, из которых должен быть сшит Ваш костюм?

Англичане

1. Английский деловой мир отличается:

- а) кастовостью
- б) демократизмом.

2. В каком прогнозировании сильны англичане:

- а) краткосрочном;
- б) долгосрочном.

3. Как чувствует себя английский предприниматель в психологической дуэли?

4. Стоит ли обращаться к английскому коллеге за помощью?

5. Влияет ли социальное положение семьи служащего на его продвижение по службе?

6. Что можно сказать о длительности рабочего дня английского бизнесмена?

7. Как бизнесмены относятся к посещению скачек, теннисных турниров и т.п.?

8. Если Вы приняли приглашение на ланч, обязаны ли сделать ответное?

9. Какие подарки не попадают в разряд взятки?

10. Как в британских деловых кругах воспринимаются взятки?

Итальянцы

1. Достаточно ли обмена официальными письмами для установления деловых связей с итальянской фирмой?

2. Развита ли в Италии сеть посредников?

3. Допустимо ли знакомство с деловым человеком, если при себе нет визитной карточки?

4. Итальянский партнер не встретил Вас в аэропорту. Означает ли это, что он не желает вступать в контакт с Вами? Что Вы предпримете?

5. Вы спешите, Вам нужно такси. Как Вам его заполучить?

6. Отражается ли живость характера итальянцев на этике ведения переговоров?

7. Приняты ли тосты в Италии?

8. Что означает жест итальянца: движение пальцем из стороны в сторону?

9. Как относятся итальянские деловые люди к контрактам с партнерами в неслужебное время?

10. Платить таксисту необходимо:

- а) строго по счетчику;
- б) с большими чаевыми;
- в) с небольшими чаевыми.

Американцы

1. Как американцы отнесутся к Вашим рассказам об особенностях бизнеса в какой-либо другой стране (положительно или отрицательно)?

2. Уверены ли американцы, что Вы разбираетесь в американском бизнесе?

3. Ожидают ли от Вас быстрой реакции на информацию?

4. При деловых контактах познакомят ли Вас американцы со всеми деталями, которые Вам могут понадобиться?

5. Сходен ли американский деловой стиль с русским?

6. американский партнер, широко улыбаясь, демонстрирует свое дружелюбие. Отразится ли это на результатах переговоров?

7. Как будет воспринята Ваша информация:

- а) о тяжелых реалиях нашей жизни;
- б) о критическом отношении к нынешнему руководству своей страны?

8. Как влияют на американцев непредвиденные обстоятельства в бизнесе?

9. Ваша ценность в глазах американца:

- а) формируется «дома»;
- б) зависит только от действий на американской земле.

10. Принятая дистанция для общения у американцев больше или меньше, чем у славян?

Японцы

1. Для завязывания делового контакта предпочитают:

- а) письма;
- б) личные контакты;
- в) через посредников.

2. Если контакт помог установить посредник, накладывает ли это какие-либо обязательства? Если да, то какие?

3. Вам предстоит вступить в контакт с японским предпринимателем, а у Вас кончились визитные карточки. Как Вы поступите?

4. Принято ли протягивать руку японцу для рукопожатия?

5. Переговоры затянулись. Как это повлияет на японцев?

6. В чем состоит особенность принятия решения в японских фирмах?

7. Японская сторона медлит с ответом. Что это чаще всего означает? В каких случаях можно напомнить?

8. Нужно ли в ресторане оставлять что-то на тарелке?

9. Японский бизнесмен сначала вкладывает деньги:

- а) в капитальное строительство;
- б) в технологию и оборудование;
- в) в персонал.

10. Лучший японский руководитель тот, который, полностью владея ситуацией, вселяет в подчиненных уверенность, что он:

- а) все видит и все знает;
- б) ничего не видит и не знает.

IV. Деловой телефон

Телефонные разговоры занимают значительное место в деловой жизни. По подсчетам специалистов, на них тратится до 27 % рабочего времени. Известный американский специалист по организации личной работы Аллен Маккензи среди основных причин потери рабочего времени поставил на первое место нерациональное использование телефона. Поэтому если человек не владеет культурой телефонного общения, не знает элементарных правил поведения или сознательно пренебрегает ими, то это может существенно подорвать его авторитет, навредить карьере, снизить эффективность его деятельности.

Необходимо освоить и основные правила ведения телефонного разговора. В этом вам поможет приводимый ниже тест. В нем даются формулировки наиболее распространенных правил. Если Вы всегда соблюдаете данное правило, запишите себе 2 балла (2), иногда – один балл (1), никогда – ноль баллов (0), а затем подсчитайте количество баллов.

Тест «Культура телефонного общения»

1. Я набираю номер телефона только тогда, когда твердо уверен в его правильности.

2. Я тщательно готовлюсь к деловому телефонному разговору, добиваясь максимальной краткости.

3. Перед особо ответственными телефонными переговорами делаю нужные записи на листе бумаги.

4. Если предстоит долгий разговор, спрашиваю собеседника, располагает ли он достаточным временем и, если нет, переношу разговор на другой, согласованный день и час.

5. Добившись соединения по телефону с нужным учреждением, называю себя и свое предприятие.

6. Если я «не туда попал», извиняюсь, а не вешаю молча трубку.

7. На ошибочный звонок вежливо отвечаю: «Вы ошиблись номером» и кладу трубку.

8. Работая над важным документом, выключаю телефон или переключая его на секретаря.

9. В деловых телефонных переговорах «держу себя в руках», даже если до этого был чем-то раздосадован.

10. Находясь на службе, в качестве отзыва на телефонный разговор, называю свою фамилию.

11. Во время продолжительного монолога собеседника по телефону время от времени подтверждаю свое внимание краткими репликами.

12. Завершая деловой разговор по телефону, благодарю собеседника и желаю ему успеха.

13. Если коллега, которого спрашивают по телефону, отсутствует, спрашиваю, что ему передать и оставляю записку на его столе.

14. Если во время беседы с посетителем звонит телефон, я, как правило, прошу перезвонить позже.

15. В присутствии сотрудников стараюсь говорить по телефону вполголоса.

16. Если собеседника плохо слышно, прошу говорить громче или перезвонить.

Ключ к тесту

25 и более баллов – Вы вполне владеете культурой телефонного общения.

от 20 до 24 баллов – в целом Вы владеете искусством телефонного разговора, но есть еще резервы для совершенствования.

менее 20 баллов – целесообразно еще раз изучить правила ведения деловых телефонных переговоров.

Вопросы для самопроверки

1. Подняв телефонную трубку, Вы скажите:

- а) «Говорите»;
- б) «Да»
- в) назовете свою фирму и затем «Добрый день»;
- г) называете фирму, отдел, фамилию.

2. Спрашивают отсутствующего коллегу, Ваши ответы:

- а) «Его нет»;
- б) «Он вышел, перезвоните через пол часа»
- в) «Чем я могу помочь?»;
- г) «Что ему передать?».

3. До какого (по счету) звонка телефона принято поднимать трубку?

4. Если Вы не можете ответить на вопрос сразу, то говорите:

- а) «Подождите у телефона, я схожу, выясню»;
- б) «Пожалуйста, перезвоните через...»

5. Позвонивший, не представившись, сразу пускается в объяснения своих вопросов. Вы должны:

- а) вникнуть в его опрос и дать ответ;
- б) постараться выяснить, кто звонит, кого он представляет, и дать ответ.

6. Вам приходится «вытягивать» информацию из клиента. Какие слова Вы при этом используете: Что? Почему? Когда? Где? Как?

7. Какова Ваша цель, если клиент звонит, чтобы сделать заказ?

8. Какова Ваша цель, если клиент звонит, чтобы получить лишь предварительную информацию?

9. Позвонив в приемную директора, Вы:

а) изложите свой вопрос полностью;

б) узнаете лишь, кто решает данные вопросы.

10. Телефонный звонок раздался во время трудного разговора или Ваших спешных сборов. Как может быть воспринят Ваш ответ по телефону?

11. Стоит ли улыбаться во время телефонного разговора?

12. Какие Вы знаете способы дозвониться по «вечно занятому» телефону?

13. Вам приходится звонить повторно:

а) «Это опять ..(такой-то)»;

б) назвать фирму, фамилию и снова представить свое предложение.

14. Следует ли, называя цену, упоминать о дополнительных преимуществах, предоставляемых вашей фирмой?

Практическое занятие № 8

Тема: Стратегия и тактика убеждения при деловом общении

Время: 4 часа, из них 2 часа – самостоятельная работа.

Цель – в завершении занятия студент должен:

знать – основные принципы и правила эффективного слушания, законы психологии убеждающей коммуникации, правила формулирования аргументов, приемы формирования аттракции, как противостоять некорректным приемам в дискуссии;

уметь – соблюдать принципы эффективного слушания при общении, строить общение на основе законов психологии убеждающей коммуникации, формулировать сильные аргументы, пользоваться приемами формирования аттракции, противостоять некорректным приемам в дискуссии.

Ход занятия

I. Соблюдение принципов эффективного слушания

*Научись слушать, и ты
можешь извлечь пользу даже
из тех, кто говорит плохо.*

Плутарх

«Умение слушать - редкая способность и высоко ценится. Гораздо чаще стремятся перебить...» - пишет Д. Гранин в романе «Картина». Согласны ли Вы с автором романа? Часто эти слова вызывают

недоумение. Действительно, что здесь особенного – уметь слушать? Ведь все люди, обладающие нормальным слухом, слышат друг друга, разговаривают, общаются. Большинство людей, по мнению ученых, плохо умеют слушать слова других, особенно если они не затрагивают их реальных интересов. Исследования показывают, что умением выслушать собеседника спокойно и целенаправленно, вникнуть в суть того, что говорится, обладают не более 10 % людей. Нетрудно заметить, что когда мы мысленно не соглашаемся с говорящими, то, как правило, прекращаем слушать, и ждем своей очереди высказаться, подбираем доводы и аргументы, готовим достойный ответ.

Между тем умение слушать – это необходимое условие правильного понимания позиции оппонента, верной оценки существующих разногласий, залог успешного ведения переговоров, беседы, существенный элемент культуры делового общения.

Задание 1.

Ознакомьтесь с приведенными ниже правилами эффективного слушания. Всегда ли Вы соблюдаете эти правила?

1. **Обращение за уточнением** («Я вас не понял»; «Не повторите ли Вы еще раз?»; «Что Вы имели в виду?»)

2. **Перефразирование, формулирование мыслей говорящих своими словами, чтобы уточнить сообщение.** Перефразирование обычно начинается словами: Как я вас понял ...; По вашему мнению ...; Другими словами, Вы считаете...

3. **Понять и отразить чувства говорящего:** Мне кажется, что Вы чувствуете...; Вероятно, Вы чувствуете...; Вы, вероятно, расстроены...

4. **Прием резюмирования.** Слушающий подытоживает основные идеи и чувства говорящего: То, что Вы сказали, может означать...; Вашими основными идеями, как я понял, являются...

Задание 2.

Тест «Умеете ли Вы слушать?»

Отметьте ситуации, вызывающие у вас неудовольствие, досаду или раздражение при беседе с любым человеком, будь то ваш товарищ, сослуживец, начальник или случайный собеседник.

1. Собеседник не дает мне высказаться, постоянно прерывает меня в беседе.

2. Собеседник никогда не смотрит на меня во время разговора.

3. Собеседник постоянно суетится: карандаш и бумага занимают его больше, чем мои слова.

4. Собеседник никогда не улыбается

5. Собеседник всегда отвлекает меня вопросами и комментариями.

6. Собеседник старается опровергнуть меня.

7. Собеседник вкладывает в мои слова другое содержание.
8. На мои вопросы собеседник выставляет контр вопрос.
9. Иногда собеседник переспрашивает меня, делая вид, что не слышал.
10. Собеседник, не дослушав до конца, перебивает меня, лишь затем, чтобы согласиться.
11. Собеседник при разговоре сосредоточенно занимается посторонним: играет сигаретой, протирает стекла очков и т.д.
12. Собеседник делает выводы за меня.
13. Собеседник всегда пытается вставить слово в мое повествование.
14. Собеседник смотрит на меня внимательно, не мигая.
15. Собеседник смотрит на меня, как бы оценивая. Это беспокоит.
16. Когда я предлагаю что-нибудь новое, собеседник говорит, что он думает так же.
17. Когда я говорю о серьезном, собеседник вставляет смешные истории, шуточки, анекдоты.
18. Собеседник переигрывает, показывая, что интересуется беседой, слишком часто кивает головой, ахает и поддакивает.
19. Собеседник часто смотрит на часы во время разговора.
20. Собеседник требует, чтобы все соглашались с ним.

Если количество ситуаций, вызывающих у вас досаду и раздражение, составляет:

14 - 20. Вам необходимо кропотливо работать над собой и учиться слушать.

8 - 14. Вам присущи некоторые недостатки, Вы критически относитесь к высказываниям, но вам еще не хватает некоторых достоинств хорошего собеседника, избегайте поспешных выводов, не заостряйте внимание на манере говорить, не притворяйтесь, не ищите скрытый смысл сказанного, не монополизируйте разговор.

2-8. Вы хороший собеседник, но иногда отказываете партнеру в полном внимании. Повторяйте вежливо его высказывания. Дайте время высказать свою мысль полностью, приспосабливайте свой темп мышления к его речи и можете быть уверены, что общаться с вами будет еще приятнее.

0-2. Вы отличный собеседник. Вы умеете слушать. Ваш стиль общения может стать примером для окружающих.

II. Законы психологии убеждающей коммуникации. Правила формулирования аргументов.

Задание 1. Проанализируйте приведенные ниже ситуации. Объясните, какие из законов психологии убеждающей коммуникации действуют в этих ситуациях.

1. «Я прекрасно понимаю Вас, но абсолютно с Вами не согласен, что...»

2. «Я, конечно, не понимаю, зачем все это надо, но если это Вы говорите, - я, безусловно, сделаю все так, как Вы считаете нужным».

3. «Какие бы Вы еще ни приводили аргументы, я все равно от своей позиции не отступлюсь...»

4. Кто тебе это собирается сказать? Петров? О, тогда обязательно его послушай, он всегда даст дельный совет!»

5. Кто тебе собирается это сказать? Петров? Слушай ты его больше... Он, как всегда, такого тебе наговорит...»

Проанализируйте приведенные ниже ситуации. Объясните,

Задание 2. Проанализируйте приведенные ниже ситуации. Определите, соответствуют ли приведенные аргументы правилам формулирования и расположения аргументов: а) по законам логики; б) по законам психологии.

1. «...Моя фирма достаточно надежная, потому что, как Вы сами говорили, из результатов проверки следует, что она явно идет на подъем».

2. «...Моя фирма достаточно надежная, потому что она явно идет на подъем».

3. «... Именно Вам необходимо туда поехать и убедить его в ..., потому что все знают (да Вы и сами говорили), что у вас это всегда прекрасно получается».

4. «... Именно Вам необходимо туда поехать и привести оборудование, потому что Вы самый симпатичный человек в отделе».

5. « Думаю, что нам лучше на эти деньги купить автомобиль, а не мебель, потому что тогда тебе не придется ездить на дачу в переполненной электричке, да и к твоей маме мы будем навещаться чаще...»

6. Думаю, что нам лучше на эти деньги купить автомобиль, а не мебель, потому что я так давно об этом мечтаю».

7. Собеседнику, для которого важно, прежде всего, rispetабельно выглядеть:

а) « К любой серьезной беседе надо готовиться заранее, потому что тогда Вы будете выглядеть неуверенным и о вас сложится мнение как о деловом человеке».

б) «К любой серьезной беседе надо готовиться заранее, потому что это главное правило психологии».

8. Собеседнику, для которого важно, прежде всего, результаты дела, а не как он выглядит в глазах других людей:

а) « К любой серьезной беседе надо готовиться заранее, потому что тогда Вам легче будет строить заранее свои аргументы... Вы тогда заранее сможете подготовиться к контраргументации... о Вас сложится мнение как о деловом человеке, Вы не будете выглядеть неуверенным...».

б) «К любой серьезной беседе надо готовиться заранее, потому что тогда Вы не будете выглядеть неуверенным..., о Вас сложится мнение как о деловом человеке... Вам будет легче строить заранее свои аргументы, Вы тогда заранее сможете подготовиться к контраргументации...».

Задание 3. «Умеете ли Вы делать комплименты?»

Чтобы расположить собеседника к себе важно уметь делать комплименты и применять прием «Золотые слова». Ознакомьтесь с правилами формулирования комплиментов.

Правила формулирования комплиментов

1. Учитывайте возможную инверсию.
2. Без двусмысленности.
3. Не гиперболизируйте.
4. Учитывайте «высокое мнение».
5. Без дидактики!
6. Без «приправ».

В соответствии с этими правилами за пять минут следует написать пять комплиментов своему соседу по столу. Показывать ему эти комплименты не обязательно.

III. «Пси-защита» от некорректных приемов в дискуссии

Задание 1. Проанализируйте приведенные ниже ситуации.

Прокомментируйте, как бы Вы вели себя в данной ситуации.

1. Ваш оппонент старается увести Вас от невыгодного для него разговора, переводит его на другую тему.
2. Ваш оппонент, стараясь уйти от невыгодного для него разговора, использует прием “анекдота”.
3. Ваш оппонент использует прием «глушения»: каждый раз начинает говорить тогда, когда Вы пытаетесь что-то сказать
4. Ваш оппонент пытается иначе интерпретировать Ваши слова.
5. Ваш оппонент пытается Вам приписать то, что Вы не говорили
6. Ваш оппонент пытается Вас упрекнуть, что Вы «ни слова не сказали о...», хотя на самом-то деле Вы об этом говорили
7. Ваш оппонент пытается поймать Вас на Вашей действительной некомпетентности в какой-то части Вашего высказывания
8. Ваш оппонент пытается Вас подавить цитатой весьма авторитетной личности
9. Ваш оппонент стремится вывести Вас из душевного равновесия «мелкими шпильками» в Ваш адрес
10. Ваш оппонент в своем стремлении вывести Вас из душевного равновесия перешел границы этичности (явное оскорбление).

Задание 2. Упражнение «Деловая беседа – переговоры»

Представители коммерческой фирмы должны встретиться и договориться с директором завода о покупке мелкооптовой партии химического сырья, требуемой фирмы. Переговоры, проводившиеся ранее другими представителями фирмы, закончились неудачно: завод предпочитает крупнооптовые сделки и склонен назначить цену, выше мировой на данный товар. Следует разыграть всю процедуру деловой беседы от назначения времени и места встречи до достижения какого-либо результата в ходе деловых переговоров.

Участникам раздаются роли (в соответствии с типами собеседников), к которым прилагаются инструкции, как себя вести.

Индивидуальные задания для дискуссии:

1. «Как минимум, два раза высказаться во время дискуссии. Всякий раз Вы будете говорить на обсуждаемую тему, но ваши слова должны быть абсолютно не связаны с тем, что говорили другие. Будете вести себя так, словно совершенно не слышали того, что говорили до вас ...».

2. «Как минимум, два раза высказаться во время дискуссии. Вы будете слушать других, но только за тем, чтобы найти в чьих-то словах предлог для смены направления разговора и подмены его обсуждением заранее намеченными вами вопросами...»

3. «Будете активно участвовать в разговоре и вести себя так, чтобы у других создалось впечатление, что Вы очень многое знаете...»

4. «Вы будете активно и очень много говорить, значительно больше, чем следует, сообщая различные ненужные подробности...»

5. «Как минимум, пять раз постарайтесь вступить в разговор. Будете слушать других главным образом для того, чтобы в своих словах вынести какие-либо оценки или суждения конкретным участникам дискуссии («Вы всегда преувеличиваете, а Вы...»).

6. «Как минимум, три раза высказать в ходе дискуссии. Внимательно слушать других, каждую свою реплику начинать с парафраза.

7. «Как минимум, два раза дать какую-то неверную информацию, чтобы это было заметно».

8. «Ваше участие в разговоре должно быть направлено, главным образом, на то, чтобы помогать другим, как можно полнее выразить свои мысли, способствовать взаимопониманию между членами группы».

9. «Высказаться три раза, но сказать так сжато, значительно меньше, чем следует, чтобы остальным было трудно понять, что же Вы хотели сказать».

10. «Высказаться с использованием каких-то научных малоизвестных терминов, чтобы остальным было трудно понять смысл ваших слов».

Далее проводится анализ: с каких позиций происходило назначение встречи, вступление в контакт, как осуществлялась передача информации, аргументирование, взаимоучет интересов, какой подход проявлялся в осуществлении переговоров, удалось ли провести принципиальные перегово-

ры, достичь разумного соглашения, анализируются вербальные и невербальные средства общения.

В ходе выполнения задания студенты должны показать уровень владения знаниями и умениями, полученными в ходе изучения курса «Психология менеджмента».

Вопросы для самопроверки

1. Как действует на собеседника применение Вами слов, терминов, непонятных для него?

- а) я получаю преимущество;
- б) это вызывает его раздражение;
- в) в целом нейтрально, так как противоположные чувства уравновешиваются.

2. Собеседник вмешивается в Ваш рассказ, не давая изложить суть. Как Вы отреагируете на это?

- а) «сначала выслушай, а потом – критикуй»;
- б) «давай дадим друг другу по 5 минут, послушаем, не перебивая, а потом обсудим».

3. Правильно ли поступил управляющий одной из фирм, введший правило: не приходите к нему обсуждать вопрос, не имея собственного предложения?

- а) правильно;
- б) не правильно;

4. Во время деловой беседы звонит телефон. Действия хозяина кабинета?

5. Руководитель средних лет спортивного вида легко взбежал на 4-й этаж. Сотрудница сделала ему комплимент по этому поводу. Он воспринял это кисло. Почему?

6. Вы идете на прием к руководителю – балагуру и весельчаку. Как Вы изложите ему свою просьбу – устно или письменно?

7. тот же вопрос относительно малоразговорчивого лица, принимающего решение.

8. Вы не знаете ничего о руководителе, ведущем прием. Как Вы обратитесь к нему: устно или подав заявление?

9. Вы кладете в почту руководителя важную служебную записку, подкрепленную документами. У Вас имеется один очень сильный документ (А), два средней силы (Г и Д), два слабых (Е и Ж). В каком порядке Вы их положите? Ответ напишите в виде цепочки букв.

10. Какие гормоны выделяются у произнесшего (услышавшего) «да» («нет»).

11. Что нужно сделать, чтобы лучше всего запомнить имя-отчество нового знакомого.

12. Нужно ли говорить подчиненным комплименты?

- а) не нужно;
- б) иногда;
- в) как можно чаще.

13. Какое обращение более приятно собеседнику?

- а) Здравствуйте!
- б) Доброе утро!
- в) Здравствуйте, Иван Петрович!
- г) Доброе утро, Иван Петрович!

14. Какие темы уместны в преддверии деловой беседы: погода, как добрались, политические события, общие знакомые и т.д. Перечислите уместные темы.

15. Должен ли руководитель, давая поручение, учитывать личные интересы подчиненного?

16. В высказывании партнера есть то, с чем Вы совершенно не согласны; с кое-какими моментами можете согласиться. С чего Вы начнете излагать свое мнение?

17. Что должен сделать опоздавший на обсуждение с небольшим числом участников?

18. Что такое визуальные, аудиальные и кинестетические типы людей и как использовать эту классификацию при общении?

19. Как влияет на продолжительность встречи сильная освещенность помещения?

- а) удлиняет;
- б) сокращает.

Вопросы к зачету

1. Взаимосвязь профессиональных требований и индивидуально-психологических особенностей работника.
2. Профессиональная пригодность и профессиональный отбор.
3. Профессиональное самоопределение и актуализация человека в профессии.
4. Классификация профессиональных деятельностей.
5. Функциональное значение деловых конфликтов.
6. Причины деловых конфликтов.
7. Типы деловых конфликтов.
8. Модель делового конфликта.
9. Последствия деловых конфликтов.
10. Улаживание конфликта при помощи административных способов воздействия.
11. Психологические способы регуляции деловых конфликтов.
12. Конфликтный человек в работающей команде.
13. Правила поведения и общения в конфликтных ситуациях.
14. Роли и функции руководителя.

15. Функции по достижению организационных целей и сплочению группы.
16. Биологические и социально-экономические факторы эффективного руководства.
17. Пол руководителя. Отличия организационного поведения мужчин и женщин.
18. Особенности деловой карьеры женщин-руководителей.
19. Влияние социального происхождения и статуса на занятие руководящих позиций.
20. Личностные черты руководителя.
21. Понятие о профессиональном стрессе.
22. Динамика профессионального стресса.
23. Стрессовые сценарии. Саморегуляция работника в условиях профессионального стресса.
24. Коммуникативный стресс в условиях профессиональной деятельности.
25. Понятие успеха в профессиональной деятельности.
26. Динамика профессионального успеха.
27. Психотехника профессионального успеха.
28. Уровень мотивации работника и профессиональный успех.
29. Фактор целеполагания и профессиональный успех.
30. Успешные стратегии построения профессиональной карьеры.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1.Басовский Л. Е. Менеджмент: Учебное пособие / Л.Е. Басовский. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 256 с.
- 2.Ефимова Н. С. Социальная психология: Учебное пособие / Н.С. Ефимова. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 192 с
3. Резник С. Д. Персональный менеджмент: Учебник / С.Д.Резник, В.В.Бондаренко, Ф.Е.Удалов, И.С. Чемезов; Под общ. ред. С.Д.Резника - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2020. - 453 с.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Практическое занятие №1.....	3
Практическое занятие №2.....	7
Практическое занятие №3.....	15
Практическое занятие №4, 5.....	20
Практическое занятие №6.....	27
Практическое занятие №7.....	32
Практическое занятие №8.....	47

Составитель: ИНКИНА ОКСАНА НИКОЛАЕВНА

ПСИХОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Практические занятия

Печатается в авторской редакции

Компьютерная верстка В.Я. Вульферт

Подписано к печати 31 августа 2021. Формат 60×84^{1/16}

Объем 3,4 уч.-изд. л. Заказ №17 Тираж 30 экз.

Отпечатано в мини-типографии Инженерного института НГАУ

630039, г. Новосибирск, ул. Никитина, 147, ауд. 209