

Министерство образования и науки Республики Марий Эл
Государственное бюджетное профессиональное образовательное
учреждение Республики Марий Эл
«Йошкар-Олинский техникум сервисных технологий»

Методические рекомендации

по выполнению практических работ по дисциплине

ОП.06 Профессиональная этика и психология делового общения

46.02.01 Документационное обеспечение управления и архивоведение

РАССМОТРЕНО
на заседании ПЦК Общеобразовательных
дисциплин и дисциплин направления
«Социальная работа»
Председатель ПЦК В.Н. Петрова
Протокол № 1 от «31» 08 2022 г.

УТВЕРЖДАЮ
Зам. директора по УР
Н.П. Житомирская /Н.П. Житомирская /
« 31 » 08 2022 г.

Составитель: Иванова Е.Н., преподаватель ГБПОУ Республики Марий Эл «ЙОТСТ»

Рецензенты: Петрова В.Н., преподаватель высшей квалификационной категории
ГБПОУ Республики Марий Эл «ЙОТСТ»,
методист

Методические указания для студентов по выполнению практических работ.

Изложен ход практических работ, приведены задания для выполнения практических работ, контрольные вопросы. Методические указания предназначены в первую очередь для студентов, а также преподавателей учреждений среднего профессионального образования.

Содержание

Пояснительная записка	4
Перечень практических занятий по учебной дисциплине	6
Методические рекомендации по проведению занятий для преподавателей	7
Методические рекомендации по выполнению практических работ для студентов	9
Критерии выполнения студентом практических заданий	12
Методические рекомендации по выполнению различных видов практических работ	14
Литература	56

Введение

Практические занятия являются неотъемлемой составляющей процесса освоения программы обучения по специальности 46.02.01 Документационное обеспечение управления и архивоведение.

Выполнение практической работы студентов способствует закреплению теоретических знаний и практических умений; определяет результаты и качество освоения дисциплины. В связи с этим планирование, организация, выполнение и контроль практической работы приобретают особое значение и нуждаются в методическом руководстве и методическом обеспечении.

Основная цель состоит в обеспечении студентов необходимыми сведениями, методиками для успешного выполнения практической работы, в формировании устойчивых навыков и умений по разным аспектам обучения ОП.06 Профессиональная этика и психология делового общения, позволяющих самостоятельно решать учебные задачи, выполнять разнообразные задания, преодолевать наиболее трудные моменты в отдельных видах обучения.

По итогам студенты должны уметь:

- применять нормативные правовые акты в управленческой деятельности;
- подготавливать проекты управленческих решений;
- обрабатывать входящие и исходящие документы, систематизировать их, составлять номенклатуру дел и формировать документы в дела;
- готовить и проводить совещания, деловые встречи, приемы и презентации

Используя методические рекомендации, студенты должны знать:

- нормативные правовые акты в области организации управленческой деятельности
- основные правила хранения и защиты служебной информации.

ПК и ОК, которые актуализируются при изучении учебной дисциплины:

ОК 1. Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.

ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.

ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.

ОК 4. Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.

ОК 5. Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности.

ОК 6. Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.

ОК 7. Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий.

ОК 8. Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение

квалификации.

ОК 9. Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности.

ПК1.1. Координировать работу организации (приемной руководителя), вести прием посетителей.

ПК1.2. Осуществлять работу по подготовке и проведению совещаний, деловых встреч, приемов и презентаций.

ПК1.3. Осуществлять подготовку деловых поездок руководителя и других сотрудников организации.

ПК1.4. Организовывать рабочее место секретаря и руководителя.

ПК 1.5. Оформлять и регистрировать организационно-распорядительные документы, контролировать сроки их исполнения

ПК 1.6. Обработать входящие и исходящие документы, систематизировать их, составлять номенклатуру дел и формировать документы в дела.

ПК1.7. Самостоятельно работать с документами, содержащими конфиденциальную информацию, в том числе с документами по личному составу.

ПК1.8. Осуществлять телефонное обслуживание, принимать и передавать факсы.

ПК 1.9. Осуществлять подготовку дел к передаче на архивное хранение.

ПК 1.10. Составлять описи дел, осуществлять подготовку дел к передаче в архив организации, государственные и муниципальные архивы

Перечень обязательных практических заданий

№ п/п	Наименование практических заданий	Кол-во часов
1	Пр. р. № 1 Стили делового общения	2
2	Пр. р. № 2 Транзакционный анализ Э.Берна.	2
3	Пр.р.№3 Кинесические особенности общения. Особенности визуального контакта	2
4	Пр. р. № 4 Проксемические особенности общения. Паралингвистические особенности общения.	2
5	Пр. р. № 5 Культура слушания партнера. Барьеры в общении и их преодоление	
	Пр. р. № 6 Культура деловых совещаний	2
7	Пр. р. № 7 Эффективные тактики переговорного процесса	2
8	Пр. р. № 8 Особенности полемики переговорного процесса	2
9	Пр. р. № 9 Барьеры коммуникации в организациях	2
10	Пр. р. № 10 Анализ конфликтов.	2
11	Пр. р. № 11 Способы разрешения конфликтов	2
12	Пр. р. № 12 Внутригрупповые динамические процессы: конформность (внешняя и внутренняя), групповое давление	2
13	Пр. р. № 13 Внутригрупповые динамические процессы: групповые нормы и ценности, лидерство	2
14	Пр. р. № 14 Определение уровня развития коммуникативных навыков.	2
15	Пр. р. № 15 Этикет телефонных разговоров	2
16	Пр. р. № 16 Официальные приемы	2
17	Пр. р. № 17 Имидж делового человека	2
18	Пр. р. № 18 Понятие «руководство». Стили руководства: авторитарный (директивный), демократический (коллегиальный), либеральный (попустительский).	2
19	Пр.р. №19 Определение склонности к стилю управления (тестирование)	2

Методические рекомендации по проведению занятий

Методические рекомендации является частью комплекта контрольно- оценочных средств, предназначенных для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины ОП. 06 Профессиональная этика и психология делового общения. Практическая работа является одним из основных элементов учебного процесса, направленного на подготовку высококвалифицированных специалистов, т.к. способствует не только закреплению и углублению теоретических знаний студентов, но и позволяет сформировать у студентов навыки применения этих знаний на практике при анализе и решении практических ситуаций на примере реальных предприятий.

В результате освоения практических занятий студент должен приобрести определенный набор умений, установленными федеральными государственными образовательными стандартами (табл.1).

Таблица 1 – Результаты освоения дисциплины, подлежащие проверке

№ п/п	Наименование практических заданий	Результаты обучения
1	Пр. р. № 1 Стили делового общения	ОК 02, ОК 06, ОК 07, ПК 1.1.
2	Пр. р. № 2 Трансакционный анализ Э.Берна.	ОК 02, ОК 06, ОК 04
3	Пр.р.№3 Кинесические особенности общения. Особенности визуального контакта	ОК 02, ПК 1.1
4	Пр. р. № 4 Проксемические особенности общения. Паралингвистические особенности общения.	ОК 06, ОК 07, ПК 1.1.
5	Пр. р. № 5 Культура слушания партнера. Барьеры в общении и их преодоление	ОК 02, ОК 04, ОК 06, ОК 08, ПК 1.1.
6	Пр. р. № 6 Культура деловых совещаний	ОК 02, ОК 06, ОК 08
7	Пр. р. № 7 Эффективные тактики переговорного процесса	ОК 03, ОК 06, ОК 09
8	Пр. р. № 8 Особенности полемики переговорного процесса	ОК 02, ОК 06, ПК 1.4, ПК 1.6, ПК 1.8
9	Пр. р. № 9 Барьеры коммуникации в организациях	ОК 02, ОК 03, ПК 1.7
10	Пр. р. № 10 Анализ конфликтов.	ОК 02, ОК 06
11	Пр. р. № 11 Способы разрешения конфликтов	ОК 02, ОК 06, ОК 07
12	Пр. р. № 12 Внутригрупповые динамические процессы: конформность (внешняя и внутренняя), групповое давление	ОК 02, ОК 06
13	Пр. р. № 13 Внутригрупповые динамические процессы: групповые нормы и ценности, лидерство	ОК 06, ОК 09, ПК 1.7, ПК 1.5
14	Пр. р. № 14 Определение уровня развития коммуникативных навыков.	ОК 06, ОК 03
15	Пр. р. № 15 Этикет телефонных разговоров	ОК 02, ОК 03, ПК 1.2, ПК 1.8.
16	Пр. р. № 16 Официальные приемы	ОК 02, ОК 04, ОК 07, ОК 07, ОК 08
17	Пр. р. № 17 Имидж делового человека	ОК 03, ОК 08, ПК 1.3.
18	Пр. р. № 18 Понятие «руководство». Стили руководства: авторитарный (директивный), демократический (коллегиальный), либеральный (попустительский).	ОК 02, ПК 1.3.
19	Пр.р. №19 Определение склонности к стилю управления (тестирование)	ОК 03

Каждая практическая работа рассчитана на 2 аудиторных часа. В целом практикум

сформирован исходя из рабочей программы дисциплины, рассчитанной на 126 часов.

Практические занятия построены на основе разбора конкретных ситуаций (заданий). Ситуации и задачи подобраны таким образом, чтобы соединить теорию и практику в рамках темы учебного курса программы дисциплины. Отдельные ситуации снабжены подробными вопросами, обсуждение которых очень полезно для студентов. Студент как бы вживается в роль секретаря, которому надо проанализировать или решить проблему, сделать это самостоятельно, используя концептуальную сторону теории, свой практический опыт. Ситуации являются своеобразными задачами, которым свойственна неопределенность. В некоторых представленных ситуациях нет четко сформулированного условия, есть лишь описание обстоятельств, на основе анализа которых следует выработать обоснованное решение управленческих проблем. Для закрепления и актуализации теоретических знаний, необходимых для выполнения практической работы, студентам предлагается ответить на вопросы или оценить правильность приведенных утверждений.

В зависимости от количества часов, отведенных учебным планом учебного заведения, уровня подготовки и активности учебной группы, преподаватель может заменить некоторые формы практических заданий или дополнить их деловыми играми, приведенных в данном учебном пособии для каждой темы рабочей программы. Аудиторный разбор ситуаций предполагает, что преподаватель на предыдущем занятии называет тему, в рамках которой будут использованы ситуации, рекомендует основную учебную и дополнительную литературу. В начале занятия преподаватель поясняет цели его проведения и определяет содержание занятия. В заключение преподаватель подводит общие итоги занятия, обращает внимание отдельных подгрупп на вопросы, требующие более глубокой теоретической проработки и практического усвоения.

Критериями оценки выполнения практических работ являются:

- Использование при решении проблемной ситуации или практического задания современных подходов к управлению организацией;
- Опора при решении на личный или освоенный опыт;
- Обоснованность и аргументированность ответа;
- Согласованность предложенного решения с декларируемыми студентом ценностными ориентациями.

- Критерий оценивания:

- За правильное и своевременное выполнение практической работы выставляется положительная оценка – 15 баллов.
- За невыполнение 50% практической работы - минус 5 баллов;
- За незначительные ошибки или погрешности, если они исправлены самостоятельно – минус 1 - 3 балла.

- Оценки:

- | | |
|----------------------|----------------------|
| - «5» - 14-15 баллов | «4» - 12-13 баллов |
| - «3» - 9-11 баллов | «2» - менее 9 баллов |

Правила выполнения практических занятий

- Студент должен:

- строго выполнять весь объем практической работы, указанный в заданиях;
- знать, что выполнению каждой работы предшествует проверка готовности студента, которая производится преподавателем;
- знать, что после выполнения работы должен представить отчет о проделанной работе.

Методические рекомендации по выполнению практических работ для студентов

Решение практических ситуаций (ситуационных задач) – это вид самостоятельной работы студента по систематизации информации в рамках постановки или решения конкретных проблем и применения полученных знаний на практике.

Данный вид работы направлен на развитие мышления, творческих умений, усвоение знаний, добытых в ходе активного поиска и самостоятельного решения проблем. Это позволяет студенту научиться видеть, ставить и разрешать как стандартные, так и нестандартные задачи, которые могут возникнуть в дальнейшем в профессиональной деятельности.

Практическая работа №2

Тема: Трансактный анализ Э.Бёрна

Цель занятия. Развитие у студентов навыков оценки конфликтности между субъектами социального взаимодействия на основе трансактного анализа, а также поиска вариантов разрешения таких конфликтов.

Порядок проведения занятия

Подготовительный этап. За одну-две недели студенты получают установку на проведение практического занятия в форме решения ситуационных задач. Им сообщают тему и цель занятия. Дают указания на самостоятельное изучение литературы и уяснение основных понятий: «трансакция», «поведенческие позиции Родителя, Взрослого, Ребенка»; «алгоритм применения трансактного анализа».

В ходе занятия

1. Студентам предлагается тест «Родитель – Взрослый – Ребенок».

Тест 3.1. «Родитель – Взрослый – Ребенок»

Попробуйте оценить, как сочетаются эти три «Я» в вашем поведении. Для этого оцените приведенные высказывания в баллах от 1 до 10.

1. Мне порой не хватает выдержки.
2. Если мои желания мешают мне, то я умею их подавлять.
3. Родители, как более зрелые люди, должны устраивать семейную жизнь своих детей.
4. Я иногда преувеличиваю свою роль в каких-либо событиях.
5. Меня провести нелегко.
6. Мне бы понравилось быть воспитателем.
7. Бывает, мне хочется подучиться, как маленькому.
8. Думаю, что я правильно понимаю все происходящие события.
9. Каждый должен выполнять свой долг.
10. Нередко я поступаю не как надо, а как хочется.
11. Принимая решение, я стараюсь продумать его последствия.
12. Младшее поколение должно учиться у старшего, как ему следует жить.
13. Я, как и многие люди, бываю обидчив.
14. Мне удается видеть в людях больше, чем они говорят о себе.
15. Дети должны безусловно следовать указаниям родителей.
16. Я – увлекающийся человек.
17. Мой основной критерий оценки человека – объективность.
18. Мои взгляды непоколебимы.
19. Бывает, что я не уступаю в споре лишь потому, что не хочу уступать.
20. Правила оправданы лишь до тех пор, пока они полезны.
21. Люди должны соблюдать правила независимо от обстоятельств.

Подсчитайте отдельно сумму баллов по строкам таблицы:

- 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19 – «Д» (Дитя);
- 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20 – «В» (Взрослый);
- 3, 6, 9, 12, 15, 18, 21 – «Р» (Родитель).

Расположите соответствующие символы в порядке убывания веса. Если у вас получилась формула ВДР, то вы обладаете развитым чувством ответственности, в меру импульсивны, непосредственны и не склонны к назиданиям и поучениям. Вам можно пожелать лишь сохранить эти качества и впредь. Они помогут вам в любом деле, связанном с общением, коллективным трудом,

творчеством.

Хуже, если на первом месте стоит Р, категоричность и самоуверенность противопоставлены, например, педагогу, организатору, словом, всем, кто в основном имеет дело с людьми, а не с машинами.

Сочетание РДВ порой способно осложнить жизнь обладателю такой характеристики. «Родитель» с детской непосредственностью режет «правду-матку», ни в чем не сомневаясь.

Д во главе приоритетной формулы – вполне приемлемый вариант, скажем, для научной работы. Эйнштейн, например, однажды шутливо объяснил причины своих научных успехов тем, что он развивался медленно и над многими вопросами задумывался лишь тогда, когда люди обычно перестают о них думать.

Но детская непосредственность хороша до определенных пределов. Если она начинает мешать делу, то, значит, пора взять свои эмоции под контроль.

2. Студентам предлагаются задачи, содержащие конкретные ситуации. Ситуации, описанные в задачах, они должны оценить на основе транзактного анализа. Решение задач обсуждается в учебной группе.

Задача 1

Проведите анализ межличностного взаимодействия и оцените его конфликтность в следующей ситуации.

Предприниматель обращается к налоговому инспектору: «На каком основании вы наложили штраф?». Инспектор: «Давайте разберемся». И, используя документы, разъясняет причину штрафа.

Задача 2

Проведите анализ на предмет конфликтности межличностного взаимодействия в следующей ситуации.

Руководитель спрашивает у своего заместителя: «Как вы думаете, что нужно сделать, чтобы исключить опоздания на работу сотрудников?». Заместитель: «У меня есть некоторые соображения по этому поводу».

Задача 3

Проведите транзактный анализ на предмет конфликтности межличностного взаимодействия в следующей ситуации.

Руководитель обращается к своему заместителю со словами упрека: «Вы не смогли обеспечить своевременность выполнения поставленной задачи». Заместитель: «Меня отвлекли семейные обстоятельства».

Задача 4

Проведите анализ на предмет конфликтности межличностного взаимодействия в следующей ситуации.

Начальник отдела в конце рабочего дня обращается к сотруднику с просьбой остаться после работы для составления срочного отчета. Сотрудник отказывается, ссылаясь на усталость и на то, что рабочий день уже закончился.

В конце занятия студентам можно дать психокоррекционные упражнения для самостоятельной отработки (упражнения 1 и 2 взяты из кн.: Психологическая помощь и консультирование в практической психологии, 1999, с. 269).

Упражнение 1

Вступая в общение в реальных жизненных ситуациях, старайтесь определять позиции своих партнеров. Попробуйте поэкспериментировать с собственной позицией, всякий раз наблюдая и анализируя последствия ее изменения. Какие конкретно транзактные комбинации ведут к обострению ситуации, а какие – к конструктивному общению?

Упражнение 2

Проанализируйте привычные транзакции членов вашей семьи, друзей, коллег. С кем вам легче и приятнее общаться: с Родителями, Детьми или Взрослыми? Как вы думаете, почему? Есть ли у вас «любимая» позиция? Меняете ли вы свою транзакцию в зависимости от ситуации? Надо ли согласовывать свою позицию с позицией партнеров?

Контрольный тест

Выберите вариант правильного ответа в каждом из 10 вопросов.

1. Конфликтогены – это:

- а) слова, действия (или бездействия), которые могут привести к конфликту;
- б) проявления конфликта;
- в) причины конфликта, обусловленные социальным статусом личности;
- г) состояния личности, которые наступают после разрешения конфликта;
- д) поведенческие реакции личности в конфликте.

2. Определите тип конфликта в следующей ситуации: «В общественном транспорте один пассажир нечаянно толкнул другого, не извинившись за причиненное неудобство. Второй пассажир в ответ на толчок нагрубил первому пассажиру... В конечном итоге между ними возникла драка...»:

- а) тип Б;
- б) тип В;
- в) тип А;
- г) тип Б и В;
- д) тип А и Б.

3. Определите тип конфликта в следующей ситуации: «Между двумя сотрудниками не сложились отношения. По ошибке письменное задание, предназначенное первому сотруднику, было адресовано второму. Второй расценил данный факт как попытку первого «свалить» свою работу на него. Между ними возник открытый конфликт...»:

- а) тип Б;
- б) тип А;
- в) тип В;
- г) тип Б и В;
- д) тип А и В.

4. Определите тип конфликта в следующей ситуации: «Начальник принял на работу сотрудника в одно из подразделений, не согласовав этот вопрос с руководителем данного подразделения и без соответствующей проверки его профессиональной подготовки. Вскоре обнаружилось, что вновь принятый сотрудник оказался не способным выполнять обязанности по должности... Руководитель подразделения в служебной записке докладывает о профессиональной непригодности новичка и требует его увольнения. Между начальником и руководителем подразделения возник конфликт...»:

- а) тип А;
- б) тип В;
- в) тип Б;
- г) тип В и Б;
- д) тип А, Б и В.

5. К какому типу конфликтогенов относятся следующие действия: приказание, угроза, замечание, критика, обвинение, насмешка?

- а) снисходительное отношение;
- б) негативное отношение;
- в) менторские отношения;
- г) нарушение этики;
- д) нечестность и неискренность.

6. К какому типу конфликтов относятся следующие действия: унижительное утешение; унижительная похвала; упрек; подшучивания?

- а) хвастовство;
- б) нарушение этики;
- в) регрессивное поведение;
- г) снисходительное отношение;
- д) негативное отношение.

7. Наивные вопросы; ссылки на других при получении справедливого замечания; пререкания – это формы проявления конфликтогенов, которые характеризуются как:

- а) прямое негативное отношение;
- б) хвастовство;
- в) нечестность и неискренность;
- г) менторские отношения;
- д) регрессивное поведение.

8. Выберите адекватный вариант поведения (комбинация из трех позиций) транзакции «Родителя»:

- а) требует; оценивает; проявляет беспомощность;
- б) руководит; рассуждает; анализирует;
- в) разговаривает на равных; проявляет чувства обиды; покровительствует;
- г) работает с информацией; рассуждает; анализирует;
- д) требует; осуждает; учит.

9. Выберите адекватный вариант поведения (комбинация из трех позиций) в транзакции «Ребенка»:

- а) проявляет чувство обиды; подчиняется; шалит;
- б) требует; рассуждает; анализирует;
- в) осуждает; учит; покровительствует;
- г) оценивает; проявляет беспомощность, проявляет чувство страха;
- д) подчиняется; одобряет; уточняет ситуацию.

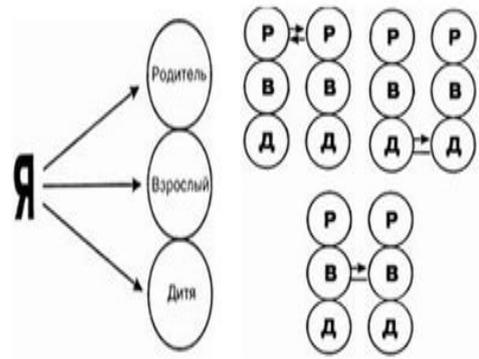
10. Выберите адекватный вариант поведения (комбинация из трех позиций) в транзакции «Взрослого»:

- а) проявляет чувство вины; руководит; уточняет ситуацию;
- б) работает с информацией; анализирует; разговаривает на равных;
- в) требует; покровительствует; руководит;
- г) работает с информацией; покровительствует; руководит;
- д) уточняет ситуацию; работает с информацией; руководит.

Тема: Трансактный анализ Э. Берна

Теория структуры психики человека З. Фрейда
1. «Сверх-Я» – НАДсознательная часть психики человека (социальные нормы, запреты – НЕЛЬЗЯ)
2. «Я» – сознание – это (искаженное психикой) отражение в голове человека действительности, которое он воспринимает как реальность . Делает ВЫБОР (на основе рефлексии – оценивании ситуации), проявляется в поведении.
3. «ОНО» – это ПОДсознательное или БЕСсознательное (природные потребности человека проявляющиеся в желаниях и капризах – ХОЧУ)

Теория трансактного анализа Эрика Берна
1. Родитель - требует, оценивает (осуждает и одобряет), учит, руководит, покровительствует и т. п.
2. Взрослый - работает с информацией, рассуждает, анализирует, уточняет ситуацию, разговаривает на равных, апеллирует к разуму, логике и т. п.
3. Дитя - проявляет чувства (обиды, страха, вины и т. п.), подчиняется, шалит, проявляет беспомощность, задает вопросы: «Почему я?», «За что меня наказали?», извиняется в ответ на замечания и т. п.



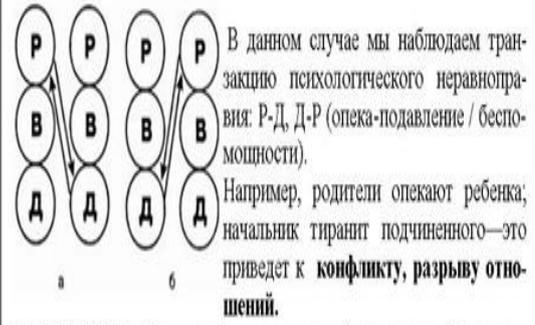
Словесные примеры транзакций

Р-Р:
 А.: Ученики совсем не хотят заниматься.
 Б.: Да, раньше любознательность была выше.

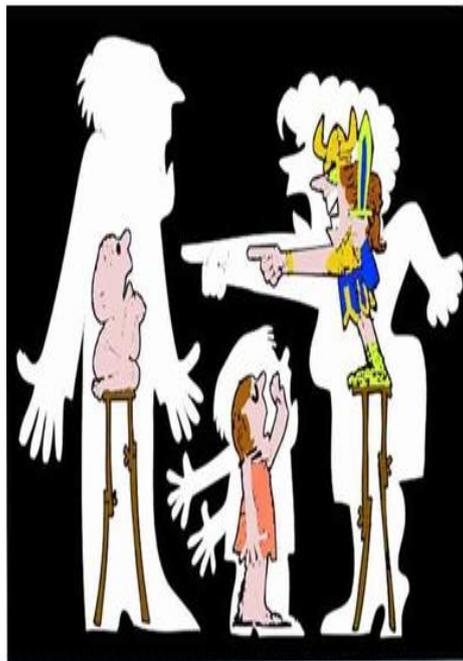
В-В:
 А.: Который час?
 Б.: Без четверти восемь.

Д-Д:
 А.: А что, если с последней лекции уйти в кино?
 Б.: Да, идея хорошая.

Это параллельные транзакции первого типа. Здесь конфликта нет и никогда не будет:
 по линии В — В мы работаем, обмениваемся информацией,
 по линии Р — Р сплетничаем,
 по линии Д — Д любим, развлекаемся,



ВНИМАНИЕ!!! «Взрослый» в разговоре (как правило) «гасит» конфликт!!



Задание №1. (по Эрику Берну)

Распределите нижеприведенные характеристики в графы таблицы:

Родитель	Взрослый	Дитя

- а) Я – увлекающийся человек
- б) Мне порой не хватает выдержки
- в) Нередко я поступаю не как надо, а как мне хочется.
- г) Люди должны соблюдать правила независимо от обстоятельств
- д) Мой основной критерий оценки человека – объективность
- е) Принимаю решения, я стараюсь продумать его по следствия
- ж) Бывает, что я не уступаю в споре лишь потому, что не хочу уступать
- з) Младшее поколение должно учиться у старшего, как ему следует жить
- и) Мои взгляды непоколебимы
- к) Если мои желания мешают мне, то я умею их подавлять.

Эрик Леннард
Берн
(1910 -1970)



Образ «Я»
Совокупность всех представлений о себе, о своих внешних и внутренних качествах
«Я – ребёнок»
«Я – взрослый»
«Я – родитель»

Задание №2 (по Эрику Берну)

Определите, к какой позиции (Родитель, Взрослый или Дитя) относятся ответы персонажей истории:

Руководителю сообщили, что необходимо быть на некоем совещании. Идти надо, но не хочется.

Первый голос: "Пустая трата времени на этом совещании, а здесь стол от бумаг ломится".

Второй голос: "Вообще-то это входит в число обязанностей, да и какой пример подам подчиненным, нарушая порядок".

Третий: "Не приду - шеф разозлится, неприятностей не оберешься".

Задание №3

Вам предстоит продиагностировать транзакции (называет конфликт или конфликта не будет).

Ответ оформите следующим образом: 1. Р-Р – конфликта не будет; 2. Р-В – конфликтная ситуация—ВНИМАНИЕ!!! Это примеры оформления работы, а не примеры правильных ответов!

1. Иванов. Что стало с молодежью?! Она совсем распустилась!

Петров. Да, в их годы мы были поскромнее.

2. Преподаватель. Каким это образом у вас здесь получилось трехзначное число?

Студент. Ах, да, забыл извлечь квадратный корень!

3. Иванов. Как вам не стыдно сидеть, когда рядом стоит пожилая женщина!

Петров. О, конечно. Задумался, знаете. Садитесь, пожалуйста.

4. Преподаватель. Сейчас-сейчас, я предоставлю вам слово, я вижу, что вы уже пятый раз поднимаете руку.

Студент. Могу и вообще не выступать...

Задание №4

Ситуация: Утром семья собирается на работу/учебу. Все спешат, нервничают.

Вы: Мам, не подскажешь, где мои чистые носки?

Мама: Ты не маленький, пора бы уже знать, где они.

Подберите правильный ответ из перечисленных вариантов, чтобы не возник конфликт перед началом рабочего дня:

а) если бы у нас дома был порядок, я бы быстро находил свои вещи

б) да, я уже не маленький и мне пора знать, где мои носки

в) ты же их стираешь, убираешь, не трудно же мне ответить

Напишите букву ответа, который «погасит» конфликт.

Практическая работа №3

Тема: **Проксемические особенности общения. Паралингвистические особенности общения.**
(Невербальные средства общения)

Цель: закрепление теоретических знаний о невербальных средствах общения, формирование навыков их практического использования в процессе общения.

Задачи: обучение эффективному использованию невербальных средств общения, точной передачи информации и установлению контакта.

Ожидаемые результаты:

В практическом смысле студент научится интерпретировать невербальные сигналы и умело применять в различных ситуациях.

План работы

Задание №1. Внимательно изучите информацию по теме «Невербальное общение»,

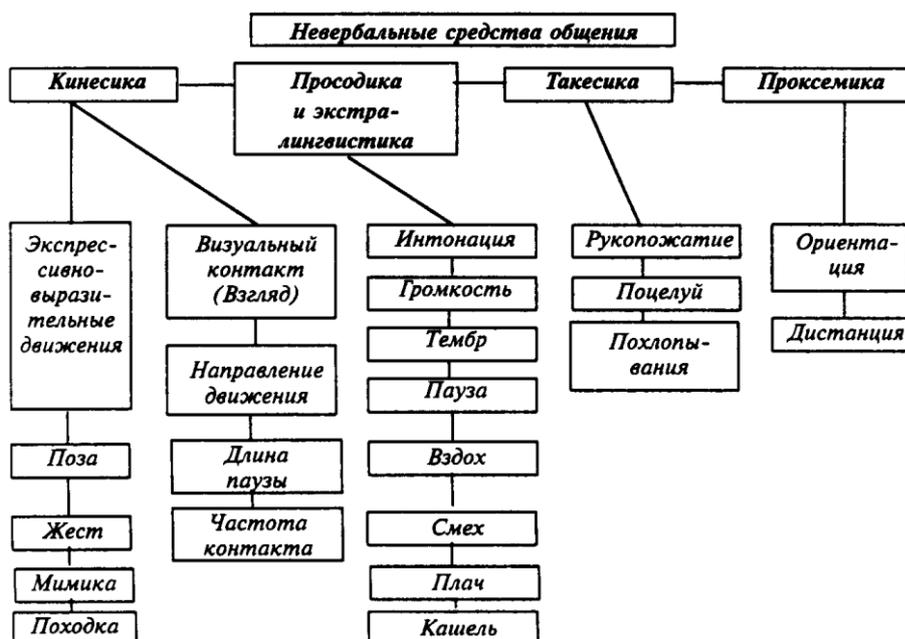
составьте конспект.

Успех любого делового разговора в значительной мере зависит от умения устанавливать доверительный контакт с собеседником, а такой контакт зависит не столько от того, что вы говорите, сколько от того, как вы себя держите. Поэтому особое внимание нужно обращать на манеры, позы и мимику собеседника, а также на то, как он жестикулирует.

Согласно исследованиям, 55% сообщений воспринимается через выражение лица, позы и жесты, а 38% — через интонации и модуляции голоса. Отсюда следует, что всего 7% остается словам, воспринимаемым получателем, когда мы говорим.

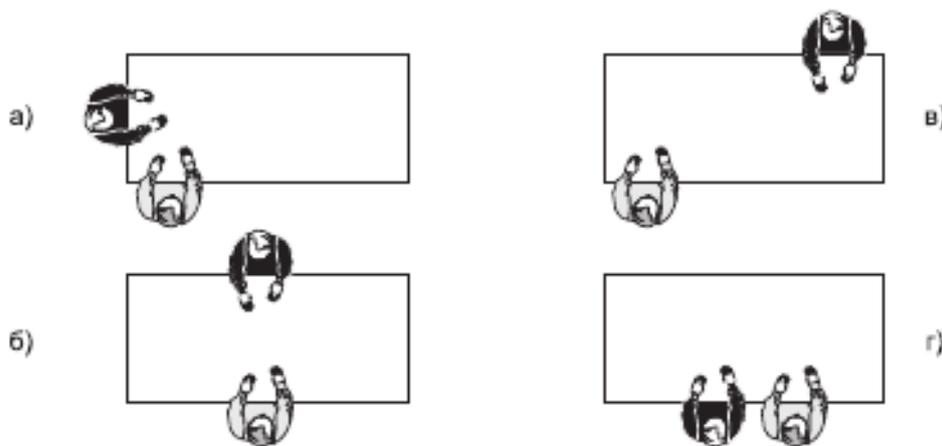
Понимание языка жестов и мимики позволяет более точно определить позицию собеседника.

Знание языка жестов и телодвижений позволяет не только лучше понимать собеседника, но и (что более важно) предвидеть, какую реакцию произвело на него услышанное еще до того, как он выскажется по этому поводу. Другими словами, такой бессловесный язык может предупредить вас о том, надо ли изменить свое поведение или сделать что-то другое, чтобы достичь нужного результата.



Проксемика

Рисунок– Расположение участников в условиях рабочего кабинета за прямоугольным столом



- а) позиция углового расположения, характерная для людей, занятых дружеской непринужденной беседой;
- б) конкурирующие собеседники — оборонительная позиция;
- в) независимая позиция — расположение по диагонали;
- г) общение при деловом взаимодействии

Позиция делового взаимодействия (рис.2.г), когда два человека в соавторстве работают над

какой-либо общей проблемой. Позиция удачна для людей имеющих равный статус, включенных в общение для обсуждения и выработки общих решений.

Конкурирующее - оборонительная позиция (рис.2. б) - самая некомфортная позиция для собеседника, затрудняет понимание точки зрения собеседников, не создает непринужденной атмосферы.

Независимая позиция (рис.2 в) свидетельствует о полном отсутствии собеседников друг к другу, как правило, ее занимают люди сознательно стремящиеся уйти от контакта.

Существуют оптимальные «зоны» для различных видов общения, меняющиеся от одной культуры к другой. В частности, выделяются интимная, личная, социальная и публичная дистанции.

1. Интимная дистанция. Она имеет два интервала: «близкий» и «далекий». Близкий интервал — непосредственный контакт; далекий — расстояние от 15 до 45 см. За этой дистанцией словно зарезервирована область для обмена интимными посланиями на языке тела (взаимное прикосновение и т.п.).

2. Личная дистанция. Близкий интервал: 45-75 см, далекий: 75-120 см. То, как близко стоят друг к другу люди, сигнализирует об их отношениях, или о том, что они чувствуют друг к другу. В этом пространстве должны реализовываться нормальные коммуникационные процессы, происходящие между людьми. По сути дела, охрана личных зон является одним из главных принципов бессловесного общения.

3. Социальная дистанция: интервал: 120-210 см. на таком расстоянии держимся от незнакомых людей.

4. Публичная дистанция: от 2,5 м и выше, на таком расстоянии удобно общаться с группой людей.

Задание № 2. Проанализируйте изображения (приложение 1). Как можно по мимике лица понять эмоциональное состояние?

Читаем эмоции по лицу

Как бы ты ни старалась, но внешние проявления внутренних ощущений все равно выдают настрой. Каждая эмоция выражается определенным движением лицевых мышц. Изучив стандартные схемы мимики, можно в прямом смысле читать мысли человека. Вот как проявляются 7 базовых эмоций:

Отвращение.

Присмотрись к губам. Нижняя слегка подается вперед или же прижимается к верхней, а вторая немного приподнимается. При крайней степени отвращения обнажаются зубы. Нос явно сморщивается, а щеки при этом опадают книзу. Брови могут слегка опуститься, что говорит о негативном окрасе эмоции. Под глазами образуются мелкие морщинки.

Страх.

Веки широко раскрыты и напряжены. Обнажаются склеры. Радужки обоих зрачков суть прикрыты приподнятым нижним веком. Рот обычно слегка приоткрыт, будто человек старается вдохнуть поглубже. Губы сильно напрягаются, а уголки оттягиваются назад. В верхней части переносицы образуются ярко выраженные морщины.

Гнев.

Брови автоматически сводятся к центру лба и опускаются. Между ними залегают хорошо заметные вертикальные складки морщин. Веки очень напряжены, разрез глаз немного сужается. Чаще всего рот плотно сжат, но иногда губы остаются разомкнутыми. В таком случае они образуют прямоугольный контур. Крылья носа чуть подрагивают, что говорит о сильной злости.

Грусть.

Брови слегка приподнимаются с внутренней стороны. При болезненности эмоции они еще и немного сходятся в центре. Верхние веки чуть опущены. Рот расслаблен, нет ярко выраженных морщин. Внешние уголки обычно опускаются. При сильном эмоциональном проявлении губы слегка подрагивают.

Удивление.

Это одно из наиболее кратковременных ощущений. Мимика может быть мгновенной, поэтому её не так уж и просто уловить. Брови изогнуты и приподняты кверху. Лоб рассечен горизонтальными морщинами. Рот приоткрыт, нижняя челюсть опущена, обнажаются зубы. Глаза расслаблены, верхние веки приподняты.

Счастье.

Обрати внимание на верхнюю часть лица. В этом случае нижние веки немного подтягиваются по направлению ко лбу, а под ними образуются мелкие морщинки. Обрати внимание также на наличие «гусиных лапок». Губы растягиваются в стороны, а уголки при этом стремятся вверх. Если видно сильное напряжение скул, значит, эмоция ложная. Об этом же говорит и расслабленная кожа вокруг глаз.

Презрение.

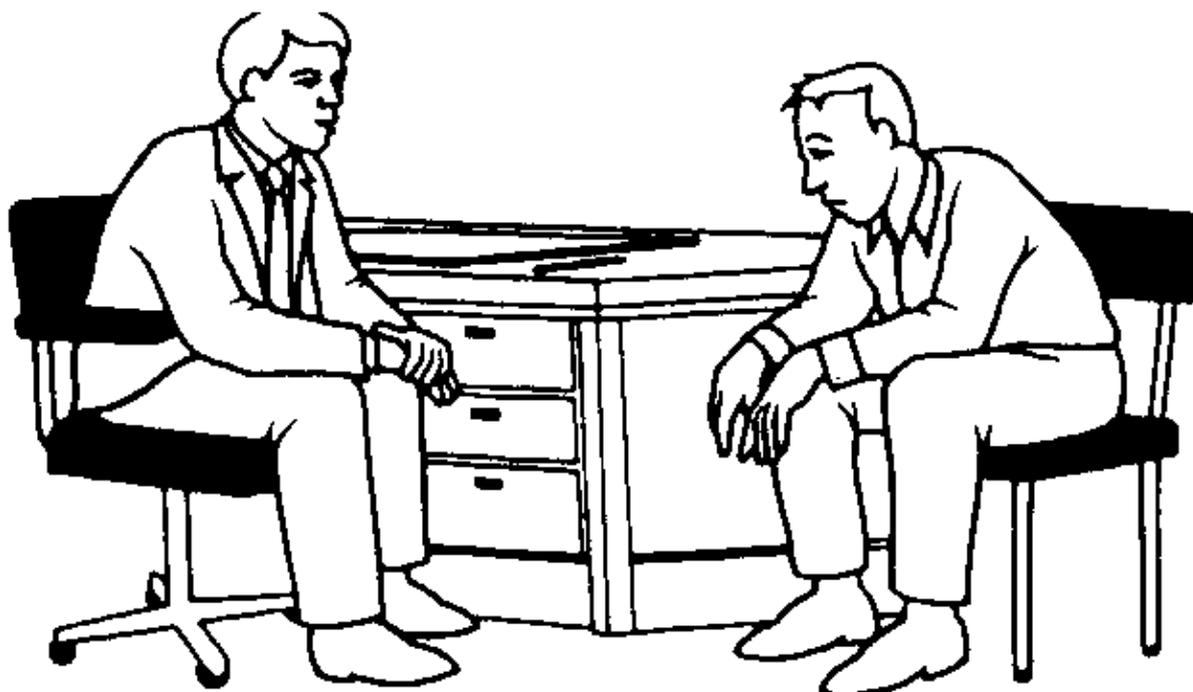
Один уголок губ чуть приподнят кверху, а второй остается неподвижным. При этом все лицо становится асимметричным. Морщинки возникают только с одной стороны рта, где наблюдается движение мышц. Веки и брови никак не меняют положение.

1. Верхняя губа напряжена и приподнята, брови опущены, складка между бровями, щёки подняты: отвращение.
2. Мышцы лица расслаблены, губы расслаблены, рот приоткрыт, глаза широко открыты: удивление.
3. Симметричная расслабленная улыбка, брови расслаблены, мышцы в уголках глаз напряжены: радость.
4. Мышцы лица напряжены, глаза широко открыты, брови подняты: страх.
5. Нижние веки расслаблены, верхние веки слегка опущены, губы расслаблены, уголки губ вниз, брови приподняты: печаль.
6. Симметричная улыбка, морщинки в уголках глаз, брови расслаблены: радость.
7. Губы напряжены, верхняя губа поджимает нижнюю, уголки губ вниз, брови напряжены: недовольство.
8. Брови опущены и напряжены (складка между бровями), губы напряжены, уголки губ вниз, щёки напряжены, глаза открыты: гнев, возмущение.
9. Брови сведены и опущены, губы напряжены, уголки губ вниз: недовольство.
10. Брови сведены, нос сморщен, верхняя губа приподнята, уголки губ вниз: отвращение.
11. Лицо расслаблено, губы расслаблены, брови подняты: удивление.
12. Симметричные улыбки, губы расслаблены, брови расслаблены: радость.



Рисунок № 1	
Рисунок № 2	
Рисунок № 3	
Рисунок № 4	
Рисунок № 5	
Рисунок № 6	
Рисунок № 7	
Рисунок № 8	
Рисунок № 9	

Задание № 3. Проанализируйте элементы проксемики в общении: как необходимо учитывать дистанцию между партнерами, ориентацию партнеров друг по отношению к другу, расположение партнеров за столом



Задание № 4. написать эссе на тему: «Случай, когда именно невербальные средства помогли мне достичь цели общения».

Практическое занятие №5

Тема: Культура слушания партнера. Барьеры в общении и их преодоление

Барьеры коммуникации представляют собой препятствия на пути эффективной коммуникации, вызванные естественными, социальными и психологическими факторами, возникающими в процессе коммуникации.

Человек, как элемент коммуникации – сложный и чувствительный "получатель" информации,

со своими желаниями и чувствами, жизненным опытом. Полученная им информация может вызвать внутреннюю реакцию любого рода, которая, возможно, усилит, исказит или полностью блокирует посланную ему информацию.

Адекватность восприятия информации во многом зависит от наличия или отсутствия в процессе общения коммуникативных барьеров. В случае возникновения барьера информация искажается или теряет изначальный смысл, а в ряде случаев вообще не поступает к получателю. Барьеры коммуникации увеличивают психологическую дистанцию между партнерами, снижают уровень взаимопонимания, взаимодоверия и, в конечном итоге, эффективность процесса общения.

Выделим наиболее распространенные барьеры коммуникации.

Как следует из первого общего принципа коммуникации, эффективному общению препятствует барьер субъективной интерпретации смысла информации, возникающий в связи с тем, что любое полученное сообщение преломляется через призму личного опыта партнера по общению, его образования, происхождения, знаний, склонностей, предубеждений, надежд, страхов, симпатий и антипатий, желаний и ожиданий на момент передачи информации. В результате человек слышит не то, что было сказано, а то, что он думает, что было сказано. Коммуникатор верит, что если он понимает то, что он намерен сказать, и передает это другим, то его слова будут интерпретированы адресатом в точном соответствии с его замыслом. Для разрушения этого барьера нужно постоянное уточнение того, как понят смысл сказанного.

Третий общий принцип коммуникаций указывает на то, что барьером коммуникации часто является психологический феномен восприятия самого коммуникатора и отношения к нему: чувство недоверия или неприязни, которое вызывает коммуникатор, передается и на сообщаемую им информацию, которая не воспринимается как значимая. Огромное значение для возникновения барьера играет авторитет коммуникатора в глазах его партнера. Чем выше авторитет, тем меньше преград на пути усвоения предлагаемой информации, и наоборот, низкий авторитет вызывает нежелание прислушиваться к его мнению.

Помимо названных выше барьеров коммуникации в литературе по деловому общению выделяют следующие коммуникативные барьеры.

Барьеры социально-культурного различия между партнерами по общению. Социальные, политические, религиозные и профессиональные различия могут привести и приводят к различной интерпретации тех или иных понятий и идей в передаваемом сообщении.

Барьеры непонимания, включающие в себя фонетический, стилистический, семантический и логический барьеры.

Фонетический барьер связан с недостатками речи, к которым относятся:

- слишком тихая речь, вызванная сочетанием волнения и неправильного дыхания, при которой плохо слышно уже на расстоянии нескольких метров. Если сообщение не представляет особой важности для собеседника, то он и не будет слушать. Даже если партнер по общению достаточно заинтересован, то вероятность неправильного понимания очевидна;
- слишком быстрая речь. Быстрый темп речи затрудняет слушателям возможность следить за мыслью выступающего, особенно при чтении текста;
- слишком монотонная речь, которая усыпляет внимание;
- заметные паузы ("э...э", "ну", "известно");
- глотание слов. Затихание голоса в конце предложения приводит к тому, что слушателям труднее услышать каждое слово, что повышает риск ошибки.

Семантический барьер непонимания связан с различиями в системах значений понятий и терминов (тезаурусах) участников общения. Обмен информацией возможен только тогда, когда партнеры говорят на одном "языке". На степень понимания влияют социальные, возрастные, политические, культурные и другие различия. Очень часто непонимание возникает вследствие того, что одному и тому же слову придаются разные значения и возникают споры, которые не имеют объективного основания, а связаны с различным пониманием смыслов. Чтобы убедиться в этом, можно опросить нескольких человек, что такое идеалист. Одни скажут, что это человек с идеалами, а другие, – что он сторонник идеализма. Будут правы и те и другие. Слова многозначны, а тезаурусы у участников общения разные. Нужно постоянно уточнять, какое значение вкладывает собеседник в тот или иной термин.

Стилистический барьер непонимания может разрушить нормальную межличностную

коммуникацию. Он возникает при несоответствии стиля речи коммуникатора и ситуации общения или стиля речи и актуального психологического состояния партнера по общению. Так, наукообразный стиль речи неуместен в рабочей аудитории, или официально деловой стиль речи – в ситуации доверительной беседы.

Логический барьер непонимания возникает в тех случаях, когда логика рассуждения, предлагаемая коммуникатором, кажется неверной его партнеру по общению, противоречит присущей ему манере доказательств, или слишком сложна для него. В психологическом плане можно говорить о существовании многих логик и логических систем доказательств. Выделяют "мужскую" и "женскую" логику. "Мужская логика" в основном совпадает с формальной логикой, начало которой заложил еще Аристотель, а "женская" логика отличается от обычной формальной логики, но по-своему логична. Исследования женской логики в психологии еще только начинаются. Для ее изучения можно обратиться к работе Д. В. Беклемишева "Заметки о женской логике".

Собственно психологические барьеры межличностного общения – это все осознаваемые и неосознаваемые трудности и препятствия, которые возникают между индивидами, вступающими друг с другом в психологический контакт. В данном случае необходимо отметить, что такие препятствия и трудности могут осознаваться и не осознаваться самими участниками коммуникаций. Степень и характер их осознания также могут быть различными.

Барьеры отношений – это психологический феномен, возникающий между участниками в ходе общения. Чувства неприязни, недоверия к самому партнеру распространяются и на передаваемую им информацию. Если партнеры испытывают по отношению друг к другу симпатию и доброжелательство, то такие барьеры возникнуть не могут, а непонимание пытаются преодолеть. Люди склонны больше доверять информации, поступающей от приятных им других людей.

Барьер отрицательных эмоций. Эмоции – это субъективная реакция человека на воздействие внутренних и внешних раздражителей, которая проявляется в виде удовольствия и неудовольствия, смелого порыва, страха, интереса и т.д. Не всякая эмоция может вызвать затруднение в общении, однако есть ряд эмоций, которые вызывают такой результат. Эмоциональные барьеры формируются на основе устойчивых отрицательных эмоций, к которым относятся страдание, гнев, отвращение, презрение, страх, стыд, вина и плохое настроение в целом.

В соответствии с этим к личностным барьерам отрицательных эмоций можно отнести следующие.

1. Барьер страдания. Этот барьер общения вызывается трагическими событиями, физической болью, сильно заниженной самооценкой, неудовлетворенностью своим социальным статусом и т.п. Такой барьер снижает как уровень общительности переживающего страдания человека, так и тех, кто вступает с ним в контакт.

2. Барьер гнева. Его преодолеть особенно трудно, так как гнев провоцирует действия, препятствующие нормальному общению, оскорбления и т.д. Гнев способен удвоить физическую и психическую энергию: чем он сильнее, тем человек активнее изливает его в словах или агрессивных действиях.

3. Барьер отвращения и брезгливости. Этот барьер возникает из-за нарушений кем-либо элементарных норм этики поведения или вследствие "гигиенического неприятия" другого человека. Следует отметить, что окружающие быстро перестают обращать внимание на физические дефекты, но гигиенические отклонения они не приемлют всегда. Именно это отклонение надолго запоминается людям, провоцируя стойкий барьер общения.

4. Барьер презрения. Также как и барьер отвращения, он ограничивает контакты с человеком, вызывающим негативные эмоции. Презрение у людей обычно вызывают: аморальные поступки человека, его предрассудки, отрицательные черты характера (трусость, скупость), предательство и т.д.

5. Барьер страха. Этот барьер является одним из самых труднопреодолимых барьеров в общении между людьми. С человеком, являющимся источником страха, контакты сводятся до минимума: его избегают, стараются не оставаться с ним наедине, не встречаться, не попадаться ему на глаза.

6. Барьер стыда и вины возникает в результате осознания неуместности происходящего события как реакция на критику, неумеренную похвалу, лесть, ухаживание, из боязни показаться неловким или быть уличенным в чем-то содеянном, от сознания глубокой вины перед кем-либо и т.д.

В этих случаях человек краснеет, у него изменяется голос, он отводит в сторону глаза от партнера по общению либо опускает их, старается уйти от контакта.

7. Барьер плохого настроения. Плохое настроение часто способствует конфликтам. Это эмоционально-негативное состояние влияет на партнера, парализуя его желание общаться. Болгарский психолог Ф. Генев при исследовании причин возникновения служебных конфликтов, в частности, установил, что: а) уровень эмоциональной уравновешенности у людей, занятых административной работой, значительно ниже среднестатистического, а с возрастом снижается еще больше; б) плохое настроение руководителя значительно ухудшает настроение подчиненных.

Эмоциональные барьеры возникают и тогда, когда, получив информацию от коммуникатора, человек более занят своими чувствами и предположениями, чем реальными фактами. Слова обладают сильным эмоциональным зарядом, они порождают ассоциации, вызывающие эмоциональную реакцию, говорят даже об энергии слова. Для преодоления этого барьера существует ряд психотехник, одна из которых ("Спокойное присутствие") представлена в работе Н. Козлова "Формула успеха". Это взгляд на ситуацию, очищенный от эмоций, амбиций, пристрастий, когда человек видит то, что перед ним, и слышит то, что говорится.

Нужно не только знать основные барьеры коммуникации, но и научиться успешно их преодолевать.

1. Перцептивный барьер

—барьер восприятия. Настроение, с которым с нами ведут разговор

Равнодушный тон и незаинтересованность, формируют у собеседника скептическое отношение к успеху беседы и отбивают у него желание вести с вами разговор

Начните разговор с позитивной ноты и старайтесь удерживать ее на протяжении всей беседы. Улыбайтесь и забывайте о зрительном контакте с собеседником.

2. Поведенческий барьер

Мнение окружающих о нас, напрямую влияет на уровень усвоения ими наших слов и на вероятность эффективного диалога. Исходя из отношения к вам, собеседник может уйти от темы или просто игнорировать информацию

Напыщенный тон—причина неприязни со стороны собеседника. Снисхождение и низкая самооценка также могут послужить причиной возникновения барьера

Воспринимайте собеседника как равного себе. Хвалите человека за хорошо выполненную работу, даже если думаете, что смогли бы сделать лучше. Не забывайте про улыбку и зрительный контакт.

3. Языковой барьер

Он возникает не только между носителями разных языков, но и между людьми с разным уровнем знания языка в какой-либо области

Если собеседник использует незнакомые слова, вряд ли вы сможете понять его. Если вы будете прибегать к профессиональному объяснению (например со стажерами) не добьетесь понимания с их стороны и вселите в них неуверенность в собственной профпригодности. Точно также, если вы будете объяснять ребенку решение задачи так, как взрослому, это приведет к тому, что ребенок не может решить такую задачу вновь

Упростите вашу речь до уровня собеседника, не проявляя снисхождения, как люди с завышенной оценкой.

4. Эмоциональный барьер

Возникает из-за неуверенности, злобы, печали или даже излишней радости. Проблемы дома могут негативно повлиять на рабочую коммуникацию, или наоборот

Когда мы эмоционально напряжены, мы не замечаем, что пропускаем часть информации мимо ушей и теряем способность к анализу и рассуждению. А находясь не в духе, мы становимся раздражительны по отношению к словам собеседника, а при излишней радости во время рабочего диалога мы нередко одобряем плохие для нас идеи.

Будьте выше своих эмоций и не позволяйте им влиять на общение с другими людьми. Если вы находитесь в состоянии эмоционального напряжения, старайтесь вести разговор с собеседником нейтрально

5. Культурный барьер

Возникает между представителями разных культур. Но не только между иностранцами, но и

между представителями разной веры.

Некорректное общение с человеком другой национальности или религии может оскорбить его убеждения. Например: рассказы о гулянках, застольях может испортить настроение человеку, которому противопоказан алкоголь, или же попытка объяснить человеку старшего возраста смысл интернета может возникнуть недопонимание.

Постарайтесь заранее изучить собеседника и ведите тактично. Если вы вдруг ляпнули что-то не то, то постарайтесь объяснить собеседнику что не очень много знаете о его культуре

6. Гендерный барьер

Женщинам свойственно мыслить интуитивно, а мужчинам—логически. Женщины говорят о людях и эмоциях, а мужчины концентрируются на чем-то физическом и измеримом. и все это естественно касаются не всех.

Например мужчина может скептически относиться к профессиональным навыкам женщин. Так он рискует задеть собеседниц. Этот эффект работает и в обратном направлении: когда отношение мужчины к словам женщины может быть несправедливо завышено.

Не разделяйте собеседников на мужчин и женщин. Воспринимайте обоих представителей как равных к себе.

Тест « Не создаете ли Вы барьеры в общении»

Для того, чтобы узнать это, ответьте на вопросы предложенного теста. Варианты ответов: «да», «иногда», «нет». Оценивайте то, как Вы поступаете обычно, чаще всего. Будьте искренни.

1. Во время разговора Вы, в основном, смотрите собеседнику в глаза (лицо)?
2. Говорят ли Вам люди, что Вы разговариваете очень быстро?
3. Вы избегаете обращаться к человеку по имени?
4. В процессе беседы Вы находитесь в открытой позиции?
5. Вы используете в общении вертикальные жесты?
6. Открыты ли Вы в общении?
7. Чувствуете ли во время общения, что находитесь как бы за какой-то стеной, которую сами возможно создали?
8. Верно ли, что Вы, слушая, не всегда слышите то, что Вам говорят?
9. Способны ли Вы воспринять и постараться понять мнение или просто информацию, которая в корне отличается от Ваших убеждений?
10. Готовы ли Вы понять другого человека?
11. Верно ли, что во время общения с человеком у Вас бывает желание оказаться в этот момент где-то в другом месте?
12. Правда ли, что Вы часто бываете погружены в свой внутренний мир?
13. Вы доброжелательны в общении?
14. Доверяете ли Вы людям?
15. Говорят ли Вам люди, что Вы разговариваете очень громко?
16. Вы перебиваете собеседника во время разговора?
17. Стремитесь ли Вы к тому, чтобы между Вами и собеседником были какие-нибудь преграды в пространстве (предметы мебели, трибуны, другие препятствия)?
18. Возникает ли у Вас в процессе общения желание куда-нибудь спрятаться?
19. Нравится ли Вам держать собеседника на расстоянии от себя?
20. Демонстрируете ли Вы безразличие к собеседнику?

Обработка результатов

Сверьте свои ответы с «ключом» теста. Подсчитаете общую сумму баллов.

28-40. У Вас наверняка есть проблемы в общении с людьми, часто не хватает взаимопонимания. Причем Вы сами создаете большинство барьеров в процессе общения. Возможно, в какие-то моменты Вам недостает знаний психологии, а некоторые барьеры возникают из-за Ваших собственных комплексов, тревог и опасений. Вы часто замкнуты в себе, эта закрытость мешает Вам познавать новое, да и вообще чувствовать себя свободно.

Учитесь больше доверять людям. Обратите внимание на их позитивные стороны. Проявляете доброжелательность. Поставьте себе цель: быть внимательным и заинтересованным слушателем. Тренируйтесь в этом. Постарайтесь создавать поменьше преград в пространстве между Вами и собеседником. Следите за темпом, громкостью и четкостью Вашей речи

14-27. Вам не всегда удастся достичь взаимопонимания в общении, но все же Вы стремитесь к этому. И Ваши усилия бывают щедро вознаграждены. Вы стараетесь говорить так, чтобы Вас поняли, быть хорошим слушателем. Но все же барьеры в общении с людьми тоже создаете. Частично из-за собственных переживаний и недостатка уверенности в себе в каких-то ситуациях, а бывает и намеренно, чтобы оградить себя от нежелательного собеседника.

В принципе, когда Вы стремитесь повысить эффективность Вашего общения, —находитесь на верном пути. Постарайтесь расширить свои познания в области психологии общения. Будьте уверены в себе, проявляйте интерес к новым людям и новой информации.

0-13. В общении с людьми Вы чувствуете достаточно уверенно. Умеете хорошо говорить и внимательно слушать. Возможно, иногда желание побыстрее высказать собственную мысль мешает услышать мнение другого человека. Но Вы стараетесь это контролировать. Вы открыты, доброжелательны. Это привлекает к Вам людей. Барьеры в общении Вы создаете лишь намеренно при необходимости психологической самозащиты. Такое умение тоже бывает полезно. Главное – не переборщить.

Практическое занятие №6. Культура деловых совещаний

Общая характеристика совещаний и собраний

Служебные отношения в рамках делового общения включают различные формы обсуждения производственных, экономических, научно-технических проблем. Наиболее распространенными являются совещания и собрания - формы группового обсуждения деловых ситуаций. Несмотря на некоторые различия, организация и проведение собраний и совещаний сходны между собой. Поэтому достаточно рассмотреть одну из форм - совещание.

Основное назначение совещаний (заседаний) - помочь в подготовке и реализации управленческих решений. Но они имеют как положительные, так и отрицательные стороны.

Совещания, несомненно, полезны, поскольку позволяют: - использовать коллективный разум ("одна голова хорошо, а несколько - лучше");

- разносторонне рассмотреть проблему при привлечении специалистов различных сфер деятельности;

- более оперативно подготовить решение при непосредственном контакте управляющих и управляемых, представителей различных служб, сэкономив время на "согласованиях";

- лучше изучить личностные и деловые качества подчиненных, ознакомиться с деятельностью различных служб. Однако эти достоинства работают в том случае, когда:

1) совещаниями не злоупотребляют, напрасно отвлекая работников от выполнения их непосредственных служебных функций;

2) совещания тщательно готовят: они не должны организовываться "для галочки", для перестраховки или просто как очередные.

Если руководитель может собрать необходимую информацию, не созывая к себе работников, самостоятельно принять решение и довести его до исполнителей, то совещаний следует избегать. Особенно - непредвиденных, авральных, так как они нарушают трудовой ритм, вносят элементы дезорганизации в деятельность подчиненных, целых служб и подразделений, а значит, работу с деловыми партнерами и клиентами.

Виды и типы совещаний

Американские исследователи проблем организации и проведения совещаний делят их на диктаторские, автократические, сегрегативные, дискуссионные, свободные.

Диктаторское совещание. Обычно говорит только руководитель. Он сообщает присутствующим свое решение по определенным вопросам или знакомит с позицией (распоряжением) вышестоящей инстанции. Дискуссий нет; принимая информацию к сведению, участники только задают вопросы.

Автократическое совещание. Является разновидностью диктаторского. Его особенность состоит в том, что руководитель поочередно задает вопросы участникам и выслушивает их ответы. Приглашенные не имеют права высказывать мнения по поводу позиций других участников, а также лишаются поддержки других участников.

Сегрегативное совещание (от лат. segregatio - отделение). Начинается докладом руководителя или назначенного им лица, затем в прениях выступают только те, кого выбирает председательствующий.

В первых двух случаях руководитель может вызвать неприязнь к себе со стороны лишенных слова, а в третьем - еще и недоброжелательное отношение к участникам, которым было предоставлено слово.

Дискуссионное совещание. Отличается демократическим характером, поскольку происходит свободный обмен мнениями, решение принимается голосованием с последующим утверждением руководителем. Решение может приниматься и руководителем без голосования, но с учетом высказанных мнений и предложений участников совещания.

Свободное совещание. Проводится без четко сформулированной повестки дня.

Существуют и другие классификации совещаний:

1) по тематике их подразделяют на:

- административные;
- технические;
- кадровые;
- финансовые;
- психологические и т.д.;

2) по основной задаче - на:

- проблемные;
- инструктивные;
- оперативные (диспетчерские) и др.

Проблемные совещания. Их задача - найти оптимальное решение проблемы посредством дискуссии. Структурно совещание обычно состоит из доклада, вопросов к докладчику, прений и выработки решений. Если текст доклада разослан участникам заранее, то докладчик может не выступать с сообщением, а сразу отвечать на вопросы. Такое совещание дает возможность руководителю вырабатывать свое мнение на основе коллективного обсуждения проблемы, определить оптимальность одного из вариантов решения, выработанного до и во время совещания; убедить подчиненных, сомневающихся в оптимальности избранного решения. На таком совещании решение принимается голосованием, но не носит обязательного характера для руководителя, так как последнее слово остается за ним и именно он несет ответственность за решение проблемы.

Инструктивные совещания. Предполагают передачу распоряжений сверху вниз для их быстрого исполнения. Руководители доводят до своих подчиненных принятое вышестоящей организацией решение с конкретизацией тех или иных положений, разъясняя возникающие вопросы и назначая сроки выполнения. На таком совещании могут обсуждаться пути и средства реализации решения. Инструктивное совещание может быть заменено доведением до исполнителей решения в письменной форме.

Оперативные (диспетчерские) совещания. Проводятся с целью получения информации о текущем состоянии дел на предприятии, в учреждении. В отличие от инструктивного совещания получение информации идет снизу вверх. Участники совещания докладывают о состоянии дел на местах, а

руководители, в свою очередь, стремятся на основе полученной информации разрешить возникшие проблемы.

Многие руководители справедливо считают такой вид совещаний устаревшим и предпочитают вместо "планерок", "пятиминуток", "летучек", "оперативок", которые нередко длятся долго и превращаются в "копание в мелочах", в "разносы" подчиненных, собирать информацию и давать поручения, не вызывая к себе подчиненных.

Деловые совещания (заседания) — это важнейшая форма совместного обсуждения тех или иных производственных,

коммерческих, управленческих и иных вопросов на предприятиях и в организациях; способ выработки и принятия управленческих решений.

Они играют весьма важную роль в процессе управленческой деятельности, отличаются значительным разнообразием по целям и формам.

Преимущества деловых совещаний (заседаний) перед другими видами управленческой деятельности:

- в ходе обсуждения предлагаются и рассматриваются разнообразные подходы к решению проблемы;
- проявляется и усиливается ответственность и взаимопонимание между участниками совещания;
- участникам совещания, как правило, предоставляется возможность свободного обмена мнениями по проблеме;
- в процессе выработки решения используется значительный объем информации и знаний участников совещания;
- имеется возможность принятия обоснованных, конкретных решений.

Недостатки деловых совещаний:

- размывание ответственности за принимаемые решения;
- велико и не на пользу качеству принимаемых решений влияние сильных личностей — менеджеров;
- процесс подготовки и проведения совещания требует значительно больших, по сравнению с другими видами управленческой деятельности, затрат времени и средств. Так, опросы показывают, что менеджеры, в зависимости от уровня управления, 50, 60, 70 и даже 80% своего времени проводят на совещаниях и конференциях.

При этом многие совещания имеют весьма низкую эффективность.

Причины состоят в том, что совещания подчас бывают неудовлетворительно подготовлены и организованы, неумело проведены и неудовлетворительно подытожены.

В большинстве случаев заседания длятся слишком долго и т. д. Более того, некоторые совещания являются совершенно ненужными.

Порядок подготовки делового совещания (крупного и среднего) таков.

Прежде всего, определение целей и задач совещания. Следует учесть, что непосредственный сбор людей имеет смысл, когда есть необходимость:

- в обмене информацией;
- в выявлении мнений;
- в анализе трудных ситуаций и проблем;
- в принятии решений по комплексным вопросам.

При этом необходимо подумать, какими могут быть альтернативы проведению совещания:

- решение ответственного руководителя;

- несколько телефонных звонков;
- совещание по селектору;
- совещание по сети Интернет или Интранет;
- объединение с другим совещанием.

Назначение ответственных за подготовку совещания и распределение между ними обязанностей.

Составление (иногда) сметы расходов на подготовку и проведение совещания.

Определение даты и времени проведения совещания (с учетом доступности для участников и возможности подготовиться). Следует проверить, чтобы это время было по возможности минимальным, не совпадало с временем проведения других мероприятий.

Выбор подходящего помещения, бронирование его.

Подготовка и утверждение конкретной повестки совещания, с указанием времени, необходимого для рассмотрения каждого вопроса. При этом для каждого вопроса следует отводить время в соответствии с его значимостью. Вопросы располагать в порядке их важности и сложности.

Составление списка участников совещания. При этом следует сузить, насколько возможно, круг участников, пригласив лишь тех, без кого нельзя обойтись, а именно:

- непосредственно затрагиваемых решениями заседания;
- располагающих соответствующими специальными знаниями;
- исполняющих решения;
- имеющих опыт решения аналогичных проблем;
- ответственных за надлежащее исполнение;
- опытных советников и людей, умеющих решать проблемы.

Определение докладчиков, а при необходимости и выступающих.

Подготовка докладов и выступлений.

Подготовка и рассылка приглашений и материалов участникам совещания в сроки, достаточные для их подготовки к совещанию. При этом следует проинформировать как можно конкретнее участников о повестке и целях заседания (по возможности с указанием времени в часах и минутах, если отдельным участникам следует появиться к обсуждению определенных пунктов).

Подготовка проекта решения совещания (заседания), также направление его участникам.

Подготовка помещения для проведения совещания.

Подготовка необходимых средств наглядной информации, технических и вспомогательных средств.

Подготовка объявлений и указателей.

Подготовка для участников совещания рабочих (раздаточных) материалов, блокнотов, ручек и т. д.

Бронирование мест в гостиницах для проживания иногородних участников.

Заказ транспорта для обслуживания участников совещания.

Заказ на обслуживание в предприятии общественного питания.

Подготовка регистрации участников и отметки командировочных удостоверений.

Подготовка культурной программы для участников совещания.

Необходимо заметить, что некоторые авторы и специалисты подразделяют всю работу по подготовке совещания и соответствующие мероприятия на три части:

- начальная подготовка;

- текущая подготовка совещания;
- действия накануне совещания.

Кроме того, следует подумать, какие из перечисленных частных дел (действий) по подготовке совещания могут оказаться по каким-либо причинам под угрозой невыполнения. В связи с этим наметить: какие действия и когда следует предпринять на случаи наступления указанных нежелательных событий, чтобы свести на нет или до минимума их отрицательные последствия.

В день проведения совещания рекомендуется:

- перед началом заседания произвести регистрацию присутствующих;
- начать заседание точно вовремя;
- сообщить о стоимости минуты данного совещания и о своем намерении провести его рационально, выразить уверенность в успешном ходе заседания;
- согласовать с участниками правила совместной работы: время выступлений, перерывов, окончания совещания, порядок принятия решений и т. д.;
- поручить одному из участников или секретарю ведение протокола;
- держать под контролем перерывы;
- распознавать и блокировать такие критические пункты в дискуссии, как разговоры на отвлеченную тему, поспешные выводы и неверные решения;
- во время заседания перепроверять, как достигаются поставленные цели: анализ проблемы, альтернативные решения, поиски итоговых решений, информация, координация;
- повторить принятые решения и согласованные меры, чтобы заручиться согласием участников и исключить разногласия;
- в конце заседания подвести итоги и пояснить: что, кем и к какому времени должно быть сделано;
- перед окончанием совещания подготовить и раздать участникам краткий протокол, содержащий главным образом принятые решения, ответственных и сроки. При отсутствии такой возможности протокол разослать участникам и заинтересованным лицам не позже чем через 48 ч;
- завершить совещание на позитивной ноте, высказав несколько приветливых слов. Поблагодарить выступавших, всех участников и готовивших совещание;
- закончить совещание точно в назначенное время, чем обеспечить себе репутацию умелого организатора. При проведении последующих заседаний участники будут уже сами себя дисциплинировать и стремиться к своевременному выполнению повестки дня.

После совещания рекомендуется:

- проанализировать ход и результаты состоявшегося совещания. Для этого можно провести также опрос участников, выясняя:
 - Были ли достаточно ясными тема и цель совещания?
 - Получил ли каждый участник своевременно повестку дня и другие материалы?
 - Началось ли заседание вовремя?
 - Соблюдались ли повестка дня и регламент?
 - Была ли достигнута цель совещания?
 - Какой процент решения выполняется в установленные сроки?
 - Были ли распределены задачи и установлены соответствующие сроки?
 - Следует ли продолжать проводить совещания?
 - Сколько времени было использовано неэффективно?

- Перекрывают ли результаты, полученные от совещания, затраты времени и средств на его подготовку и проведение?

- по результатам анализа наметить: что может быть сделано лучше при подготовке и проведении следующего совещания;

- составить и выслать участникам четкий итоговый протокол — не более чем через 48 ч после завершения заседания (если не был роздан участникам заседания при его окончании краткий протокол);

- контролировать выполнение принятых решений, добиться полного и своевременного выполнения содержащихся в них планов и заданий;

- информировать участников очередного заседания о выполнении решений предыдущего заседания.

Неофициальные (неформальные) совещания.

Неофициальные (неформальные) совещания, являющиеся подчас и по существу деловыми встречами, весьма разнообразны по форме и распространены в управленческой практике. В отношении них рекомендуется:

- при назначении любого неформального совещания (встречи) согласовывать с будущими участниками цель, основные вопросы и время;

- выяснить, как долго может продлиться обсуждение;

- при совещании (встрече) занимать наиболее подходящее, удобное место (где нет помех);

- начинать только тогда, когда все внимание обращено на вас;

- определять цель встречи;

- определять количество рассматриваемых вопросов;

- договориться о продолжительности сообщений;

- обеспечить, чтобы вас не прерывали;

- говорить по существу, убежденно;

- вовлекать присутствующих;

- говорить преимущественно о "хороших новостях" и выгодах, четко сформулировав их;

- упоминать основные возможности (результаты) проблемы так, чтобы это привлекало внимание;

- убеждать, показывая финансовую целесообразность, рассказывая, как это будет работать на практике, и приводя доказательства того, что это будет работать;

- проводить регулярные неформальные совещания (встречи) со своими сотрудниками, чтобы избежать частых и неоправданных перерывов в работе;

- при просьбе к членам своей команды зайти к вам сообщать им заранее, о чем пойдет речь;

- настаивать, чтобы сотрудники никогда не приходили с проблемой, предварительно не рассмотрев имеющиеся варианты ее решения и не выбрав один из них;

- не тратить впустую время своих сотрудников, отвечая на телефонные звонки во время неформальных совещаний;

- присутствующим также не отвлекаться на телефонные разговоры;

- во время такого совещания можно стоять, чтобы сидение не затянуло встречу;

- когда вам звонят или вы звоните, согласовать с собеседником, когда обоим удобно встретиться. При этом упомянуть кратко цель встречи и основные вопросы. Сообщить, как долго может продлиться обсуждение. Спросить, есть ли еще что-нибудь, что он хотел бы обсудить;

- если кто-нибудь заходит в ваш офис, чтобы обсудить какой-то вопрос, предлагать ему перенести встречу, если чувствуете, что недостаточно подготовлены или это помешает важной работе;

- обсуждения всегда заканчивать желаемым результатом, принятием решений или согласованием конкретных мер и сроков исполнения;

- если договоренность не достигнута, попытаться обеспечить, чтобы был сделан какой-нибудь позитивный шаг в направлении вашей цели.

Практикуемые неформальные совещания (встречи), как и формальные, имеют серьезные недостатки.

В целях рационализации неформальной совещательной деятельности рекомендуется также:

- практиковать "управление путем обхода", т. е. приход к своим сотрудникам, в этом случае:

- они не прерывают вашу работу;

- вы видите их своими глазами;

- вы поддерживаете с ними контакт.

- приходить в офис тех, с кем вы встречаетесь, а не принимать их у себя, тогда вы сами сможете решать, когда уходить;

- приходить к начальнику для обсуждения вставшей перед вами проблемы, предлагать при этом ваш вариант ее решения, рассказав об альтернативах, которые вы отвергли, и по каким причинам, если он вас об этом спросит.

Необходимо учитывать, что при проведении совещаний нередко приходится иметь дело с одними и теми же, весьма характерными, типами участников обсуждения. Данные участники зачастую вносят дезорганизацию и неконструктивный подход к рассмотрению вопросов. В таблице 5.1 перечислены основные, наиболее характерные и часто встречающиеся типы участников обсуждения и рекомендуемые методы их обхождения или нейтрализации.

Важнейшим направлением повышения эффективности деловых совещаний является снижение затрат на их подготовку и проведение. С этой целью рекомендуется:

- сокращать продолжительность заседаний, частоту их проведения, а лучше — и то, и другое;

- уменьшать количество участников заседаний;

- упрощать процедуру подготовки и проведения совещаний;

- возможно, организовывать короткие неформальные встречи для решения конкретных вопросов;

- использовать Интернет, Интернет и селекторную связь. Они могут связать по телефону несколько человек — это дешевле, чем собирать их и прекращать работу на некоторое время.

Ситуация 1 и задания

Вы работаете в АО "Инторг" начальником организационного отдела. АО включает семь магазинов и оптовый склад в Москве и по одному магазину в городах Московской области — Волоколамске, Жуковском, Мытищах, Подольске и Тушино. Штаб-квартира АО находится в Москве.

Генеральный директор С.С. Егоров вчера убыл в командировку. Перед отъездом он принял решение о проведении через 10 дней совещания по вопросам: условия хранения непродовольственных товаров в магазинах АО, культура обслуживания покупателей, расширение розничной торговой сети АО. Пригласить предполагается руководителей магазинов, оптового склада и заинтересованных лиц, работающих в аппарате АО.

Генеральный директор также вчера поручил вам провести (совместно с соответствующими руководителями) всю работу по подготовке совещания.

Задания

1. Составить проект приказа о подготовке совещания.

2. Составить мероприятия по подготовке данного совещания, прокомментировать их.

3. Составить повестку совещания, проект протокола с конкретным решением, извещение участникам совещания.

Ситуация 2 и задания

Данная ситуация связана и вытекает из первой.

Вы работаете коммерческим директором в рассматриваемой компании "Инторг".

Генеральный директор С.С. Егоров за два дня до даты, на которую назначено совещание, сообщил по телефону, что он задерживается в командировке, поручил вам провести совещание. При этом сообщил, что начальнику организационного отдела А.П. Кореву было поручено провести всю работу по подготовке совещания, в том числе подготовке с помощью соответствующих отделов информации для генерального директора по рассматриваемым вопросам.

Задания

1. Перечислить работу, которую следует провести в связи с совещанием накануне и в день проведения совещания.

2. Разработать сценарий проведения совещания.

3. Перечислить работу, связанную с совещанием, которую следует выполнить после проведения рассмотренного в предыдущих заданиях совещания.

4. Проанализировать и оценить качество подготовки и проведения 1—2 совещаний, в которых вы когда-либо принимали участие.

5. Охарактеризовать каждый из приведенных в таблице 5.1 типов участников обсуждения (совещания), заполнив таблицу. Указать, какие характерные типы участников обсуждения вам когда-либо приходилось наблюдать. Прокомментировать и оценить приведенные в таблице методы обхождения или нейтрализации таких своеобразных и трудных участников совещаний.

Практическое занятие "Выступления менеджера"

Цели:

- получить представление о выступлениях менеджера, их структуре и использовании вспомогательных средств;

- получить основные навыки подготовки и проведения выступлений.

Большое значение в деятельности практически любого менеджера имеют его выступления, речи. Речевые качества менеджера, как и любого интеллигентного человека, включают следующие компоненты: точность, уместность, правильность, богатство языка, эмоциональность, ясность и точность, краткость языка, использование профессиональных терминов. Богатство речи менеджера развивают работа со словарями, навыки выступлений, записи и анализ своих докладов, тезисов и т. д. Умение говорить доступно о сложных вещах складывается из многих выступлений, где оттачивается точность выражений и ясность мысли говорящего, что приводит к доходчивости речи, ее простоте.

Умело построенная речь менеджера заставляет думать, вызывает нужные реакции и эмоции слушателей. Помогает этому часто не форма, а содержание речи: применение в ней сравнений, шуток, цитат, метафор.

Вместе с тем основной недостаток многих выступлений — многословие. Лишние, ненужные слова засоряют речь, мешают ее живости. Это можно отнести к использованию штампов, казенных выражений и слов-паразитов ("так сказать", "это", "ну" и т. д.)

До выступления менеджеру рекомендуется:

- выяснить место и условия предстоящего выступления (число присутствующих, расположение зала, имеющееся оборудование и т. п.);

- узнать, сколько времени отводится на выступление;
- каким образом вас представят аудитории;
- узнать, кто будет присутствовать, и получить о них необходимую информацию;
- отрепетировать выступление;
- проверить оборудование и вспомогательные средства;
- постараться встретиться с присутствующими до выступления, таким образом вы будете "знать" их.

Во время выступления рекомендуется:

- перед началом убедиться, что все сидят и готовы вас слушать;
- произнести первую фразу четко и уверенно, чтобы привлечь внимание;
- обеспечить яркое, интересное начало выступления. К примеру, привести весьма интересный факт по обсуждаемой теме;
- далее стараться удерживать внимание аудитории, поддерживать интерес к выступлению;
- объяснить присутствующим, почему данная тема важна для них;
- перечислить основные пункты выступления (и сказать, когда вы хотели бы ответить на вопросы — по ходу или в конце);
- не напрягаться;
- произносить ключевые слова, написанные на слайдах;
- не зачитывать выступление;
- демонстрировать свою убежденность и энтузиазм словами, голосом и жестами;
- четко рассказать о выгодах;
- представить фактические подтверждения (а не мнения);
- показать финансовую целесообразность;
- продемонстрировать, что потенциальные проблемы выявлены и преодолимы;
- развлекать слушателей короткими историями, иллюстрациями, примерами. Однако анекдоты использовать в крайних случаях;
- варьировать голос (тон и громкость);
- исключить сквернословие, рискованные шутки и т. п.;
- избегать излишних передвижений и экстравагантных жестов;
- не извиняться;
- обеспечить краткость выступления. Ни в коем случае не нарушать установленный регламент;
- подключать слушателей — разрешать им задавать вопросы и самому спрашивать их;
- дать аудитории возможность слышать, видеть и участвовать, для чего использовать визуальные средства, практические примеры и т. д.;
- прекратить говорить, когда слушатели все еще желают слушать ваше выступление;
- завершить выступление на позитивной ноте;
- учитывать, что окончание речи является весьма важным моментом, который будут помнить дольше, его желательно учить наизусть;
- в конце речи призвать к действию или попросить поддержку, одобрение, также можно по возможности сделать слушателям подходящий комплимент, вызвать смех, использовать цитату;

- обеспечить, чтобы конец и начало выступления были связаны друг с другом;
- отвечать на вопросы уверенно.

Существенную роль в эффективности выступления менеджера играют оборудование и вспомогательные средства. Они позволяют:

- усилить воздействие подготовленных докладчиком материалов на аудиторию;
- сделать структуру выступления более четкой;
- сконцентрировать внимание аудитории на ключевых положениях;
- видеть, как аудитория воспринимает ключевые положения выступления;
- облегчать докладчику решение стоящей перед ним задачи (при умелом использовании техники).

При использовании оборудования и вспомогательных средств рекомендуется:

- опробовать данную технику заранее и убедиться в том, что все работает;
- самому в совершенстве владеть этой техникой или иметь рядом техника, который поможет разрешить проблему с оборудованием;
- иметь в виду, что все может пойти не так, как хотелось бы, и вам придется выходить из положения, используя для иллюстрации выступления другие средства;
- работая с лекционными плакатами, делать большую часть надписей заранее, писать четко и ровно (для этого на некоторых плакатах имеется разметка). Стараться приобретать перекидные плакаты, ими удобно пользоваться;
- избегать оранжевого и красного цветов в лекционных плакатах или слайдах, так как в этом случае их трудно читать на расстоянии. Рекомендуется использовать темно-синий, зеленый или черный цвета;

- прокладывать прозрачные пленки для проектора бумагой, чтобы предотвратить их склеивание или падение;
- не читать со слайдов, так как людям это не нравится;
- размещать на каждом слайде минимум информации (20 или менее слов);
- текст на слайдах делать достаточно крупным, чтобы его хорошо было видно;
- демонстрировать слайды в надлежащем порядке, пронумеровав их;
- использовать зрительные образы, например рисунки;
- для привлечения внимания к какому-либо пункту положить ручку на поверхность проектора, не тыкая ею в экран (при этом использовать ручку с ребристой поверхностью, которая не скатывается).

Задания:

- перечислить дела, которые следует выполнить при подготовке выступления;
- указать требования к выступлению и использованию оборудования и вспомогательных средств;
- принять участие в следующем проблемном занятии "Способ выступления".

Практическое проблемное занятие "Способ выступления"

Прежде всего, студентам излагается исходная информация и разъясняется обстановка.

В качестве такой информации можно использовать следующие, рекомендуемые нами для выступлений, проблемы (темы):

1. Успеваемость студентов группы.
2. Организация студенческого досуга.
3. Спортивная жизнь студенческой группы.

4. Культура поведения студентов.
5. Соблюдение студентами правил внутреннего распорядка.
6. Уровень и качество подготовки студентов к будущей практической деятельности.
7. Культура обслуживания покупателей в магазинах.
8. Конкурентоспособность российских потребительских товаров.
9. Качество товаров для населения.

Далее студентам дается около 2 мин на подготовку выступлений.

После этого студентам предоставляется слово для выступлений без предупреждения. Продолжительность выступления 2~3 мин.

После выступления трех-четырех человек их выступления обсуждаются.

Допускаем также использование несколько иной методики, а именно: студентам дается несколько дней (до следующего занятия) на подготовку выступления, что дает им возможность использовать при подготовке этого выступления приведенные рекомендации.

Для оценки выступлений можно использовать устный или письменный анкетный опросы слушателей или экспертов.

Критерии оценки объявляются заранее, ими могут быть:

- умение выступать;
- занимательность выступления;
- общее впечатление от выступления;
- соответствие содержания выступления исходной информации;
- конкретность и четкость.

Преподаватель должен кратко прокомментировать и обобщить результаты оценки, выписать их на доске.

Практическое занятие "Деловые встречи (беседы)"

Цели:

- уяснить сущность и цели деловой встречи (беседы). Изучить основные этапы процесса подготовки и проведения деловой встречи (беседы);
- получить определенные навыки в подготовке и проведении деловых встреч (бесед), в подготовке коммерческих предложений.

Результативность управленческой деятельности в значительной мере определяется владением менеджерами искусством делового общения. Практика управления в нашей стране показывает, что в любом деле успех более чем на 50% зависит от умения налаживать личные контакты и толково вести деловые беседы (встречи).

Весь процесс проведения деловых бесед можно разделить на несколько этапов. Прежде всего, подготовка к деловой беседе. В ходе ее рекомендуется следующее:

- определить цели предстоящей встречи (беседы);
- тщательно, не жалея времени, подготовиться к встрече;
- работать по плану и методично, учитывая прошлый опыт;
- собрать через Интернет, деловую прессу и т. д. информацию о данной организации и ее деятельности. Выяснить, каковы состояние и тенденции развития данного сектора рынка, какие возможности на нем есть для нас? Чем мы можем быть полезны данной компании? Какие из предлагаемых нами товаров (услуг) могут ее заинтересовать?

- собрать информацию об использовании данной организацией товаров (услуг), аналогичных нашим, работает ли она с такими предприятиями;
- продумать, что может вынудить покупателя отказаться от сделки? Подготовиться для обсуждения возможных возражений собеседника в ходе встречи;
- подготовить дополнительные материалы, подтверждающие качество наших товаров (услуг):
- (примеры из нашей практики, выполнение предыдущего заказа (исключая конфиденциальную информацию);
- рекомендательные письма;
- брошюры, буклеты и т. д.;
- статьи из газет и журналов.
- осуществить подбор и систематизацию фактов, цифр и другой информации. Уже систематизированные данные перепроверить и распределить по месту и времени их сообщения, выделить наиболее существенные;
- составить рабочий план беседы. При этом выделить основные моменты, проверить действенность доказательств, формулировок, прочность взаимосвязи между отдельными положениями.

В день встречи следует:

- позвонить партнеру для подтверждения договоренности;
- просмотреть утреннюю деловую прессу и местные газеты, чтобы быть в курсе событий, которые могут иметь значение для потенциального клиента, и новостей, относящихся к его рынку и самым крупным конкурентам;
- аккуратно, по-деловому одеться;
- прийти с запасом времени.

Проведение встречи (беседы).

Задачами первой фазы беседы являются:

- установление контакта с собеседником;
- создание приятной атмосферы для беседы;
- привлечение внимания;
- пробуждение интереса к беседе.

Правильное начало беседы предполагает точное описание целей беседы, взаимное представление собеседников, объявление последовательности рассмотрения вопросов. При этом следует выяснить, каким временем партнер располагает.

Не следует первыми вопросами вынуждать собеседника занимать оборонительную позицию, создавая тем самым барьер. Пример: инициатор беседы: "Мне кажется, что для вашего учреждения вопросы управления имеют особое значение". Собеседник: "Не совсем так".

Нужно избегать любых проявлений неуважения, пренебрежения к собеседнику. Напротив, следует дать человеку почувствовать, что его уважаем и ценим как специалиста.

Фаза передачи информации. Она состоит из следующих элементов: информирование собеседника, постановка вопросов, наблюдение за реакциями собеседника. Это требует от нас терпения, внимания, такта и сосредоточенности. Нельзя допускать и "давления" авторитетом.

При этом следует применить "Вы — подход", т. е. на первое место выдвигать собеседника, его задачи и проблемы. Мысленно поставить себя на его место, подумать: что его может заинтересовать,

с чем он может согласиться, от чего отказаться.

Фаза аргументации (наиболее трудная). Необходимо хорошо владеть материалом и четко определить цели, которые хотим достигнуть.

При этом рекомендуется:

- оперировать простыми, ясными понятиями;
- применять достоверные аргументы;
- иметь в виду, что три-четыре ярких довода достигают большего эффекта, чем множество мелких;
- наиболее сильные аргументы оглашать в начале;
- всегда открыто признавать правоту собеседника, когда он прав, даже если это может иметь для нас неблагоприятные последствия. Это дает нам право требовать такого же поведения со стороны собеседника;
- избегать пустых фраз;
- как можно нагляднее, на конкретных примерах, излагать собеседнику свои доказательства, идеи;
- применять наглядные вспомогательные средства, что повышает внимание и активность собеседника, помогает лучше узнать и понять аргументы;
- учитывать, что убедительность доказательств зависит от восприятия слушателей, поэтому сначала следует выявить позицию собеседника, настроить его благожелательно по отношению к вам. Это достигается путем прямого обращения к собеседнику: "Что вы думаете об этом предложении?" Можно выразить свое одобрение: "Это отличная идея!", "Вы совершенно правы!";
- постараться обобщить факты и сведения, сделать выводы и предложить их собеседнику, потому что факты сами за себя никогда не говорят.

Следует выяснить, какие задачи ставит перед собой компания, и каковы связанные с ними потребности, которые вы могли бы удовлетворить. Если эти потребности неясны для самого представителя компании, попытаться определить их совместно.

При этом убедить собеседника, что предоставляемые вами услуги позволяют решить стоящие перед его компанией задачи. Для этого при описании предложения выделить те черты и достоинства, которые могут интересовать собеседника.

Причины, которые обычно толкают собеседников на замечания и возражения:

- а) защитная реакция. Она возникает, когда собеседник не понял нашей аргументации или просто хочет возразить. Зачастую это бывает естественным сопротивлением всему новому, в том числе потоку информации, требующему изменения мнения;
- б) "спортивная позиция" — собеседник в ходе беседы склонен к соперничеству и проверке наших способностей. Он хочет узнать, насколько мы опытни, с какими трудностями можем справиться;
- в) наличие другого мнения или несогласие с чем-либо.

Замечания и доводы собеседника нужно воспринимать не как препятствия в ходе беседы, а как ориентиры для нашей аргументации и дополнительных объяснений.

Способы нейтрализации замечаний или возражений:

1. Ссылки на авторитеты как метод опровержения замечаний, на опыт и высказывания авторитетного для собеседника человека.
2. "Сжатие" нескольких замечаний, возражений. Воздействие существенно смягчается, если на них отвечать одной фразой, сконцентрировав в ней все существенное, и избегать дискуссий.
3. Условное согласие, т. е. сначала признать правоту собеседника, а потом постепенно перетягивать его на свою сторону.

4. Метод "да, но...". Он основан на том, что мы до определенного момента соглашаемся с собеседником, чтобы уменьшить его желание противоречить нам.

Причем нам не следует противоречить открыто и грубо, даже если собеседник не прав. Не нужно говорить, к примеру: "...Вы совершенно не правы!". К позиции и мнению собеседника во всяком случае нужно относиться с уважением.

5. Признание правоты собеседника. Это нужно сделать, сказав: "Это интересный подход к проблеме, который я, честно говоря, упустил из виду. При принятии решения мы его обязательно учтем".

6. Лаконичность ответа. Чем более сжато мы ответим на замечания, тем это будет убедительнее.

В конце концов, следует довести разговор до логического завершения, когда клиент готов попросить прислать ему официальное предложение.

При окончании беседы необходимо учитывать следующее.

Нельзя допустить, чтобы после окончания беседы у собеседника остались путанные представления. Присутствующим должна быть понятна каждая деталь нашего вывода.

Конец сообщения запоминается лучше всего. Поэтому следует отделить завершение беседы от предыдущего. Например: "Давайте подведем итоги".

Не следует проявлять неуверенность при принятии решений. Нужно сохранять спокойствие и умение анализировать.

Всегда оставляйте в запасе один сильный аргумент, подтверждающий ваш вывод на случай, если собеседник в момент принятия решения начнет колебаться. Например: "Да, я забыл добавить, в случае неудачи мы все расходы берем на себя".

После встречи рекомендуется следующее.

Выполнить анализ проведенной встречи и беседы, дать ей оценку.

Отправить благодарственное письмо с подтверждением своих обязательств, данных во время встречи.

При благоприятном исходе встречи следует (сразу после встречи) составить краткое (12 страницы) письмо — коммерческое предложение. В нем подтвердить оговоренные во время встречи решения, включив в него план реализации проекта и смету. Можно приложить дополнительные материалы как подтверждение нашей высокой репутации.

Если требуется составить более подробное предложение, то оно будет состоять из следующих элементов:

- вводная часть. Общее описание ситуации и ссылка на предшествующую встречу;
- наша оценка потребностей клиента (она выявляется во время встречи);
- перечень предлагаемых товаров (услуг);
- критерии успеха, соображения относительно контроля качества товаров (услуг);
- предварительная смета проекта в форме списка мероприятий и материалов с указанием стоимости каждого пункта, включая все дополнительные расходы (НДС, распечатку материалов и т. п.);
- опыт нашей работы в данной области. В ряде случаев сюда целесообразно включить резюме членов коллектива, задействованного в проекте, а также краткое описание ранее выполненных аналогичных проектов, возможно, вложить рекомендательные письма.

Следует подготовить сразу несколько экземпляров предложения, если так будет удобнее для клиента. Этот документ должен быть профессионально составлен и ориентирован на данную организацию. Требуется, чтобы предложение было аккуратно оформлено, ясно написано и легко читалось. Для демонстрации профессионализма в отношении культуры делового общения

материалы можно переплести или вложить в специальную папку. Можно включить в виде приложения брошюры компании или статьи, которые были написаны раньше.

Вопросы для письменной работы:

- Деловые совещания
- Схема проведения совещания
- Подготовка и проведение совещания

Практическое занятие №7

Тема: Эффективные тактики переговорного процесса

Цель занятия. Закрепление знаний студентов по основным проблемам ведения переговорного процесса, направленного на разрешение конфликта, развитие у них навыков самооценки психологической подготовленности к участию в переговорах и формирования такой подготовленности в ходе отработки тренинговых упражнений.

Порядок проведения занятия

Подготовительный период. За одну-две недели студенты получают установку на проведение занятия. Им сообщается тема и цель занятия. Даются указания на самостоятельное изучение литературы и уяснение основных понятий: «основное содержание переговорного процесса», «манипуляции в переговорном процессе», «стратегии и тактики в переговорном процессе».

В ходе занятия. Сначала студенты работают с тестами по самооценке своей подготовленности к ведению переговоров, а затем им предлагаются тренинговые упражнения по развитию у них психологической подготовленности к участию в переговорах.

I. Самооценка подготовленности к ведению переговоров

Тест «Умеете ли вы вести деловые переговоры?»

Инструкция. Вам предлагается 16 вопросов, на каждый из которых вы должны ответить «да» или «нет».

Если вы владеете секретами умелого ведения беседы, то это может весьма вам помочь в общении с окружающими и в достижении своих целей даже в условиях конкуренции. Предлагаемый ниже тест как раз и призван помочь вам разобраться, пусть и в первом приближении, одарены ли вы такой способностью, или вам надо срочно приложить усилия, чтобы овладеть хотя бы минимумом дипломатических навыков.

1. Бывает ли, что вас удивляют реакции людей, с которыми вы сталкиваетесь в первый раз?
2. Есть ли у вас привычка договаривать фразы, начатые вашим собеседником, поскольку вам кажется, что вы угадали его мысль, а говорит он слишком медленно?
3. Часто ли вы жалуетесь, что вам не дают всего необходимого для того, чтобы успешно закончить порученную вам работу?
4. Когда критикуют мнение, которое вы разделяете, или коллектив, в котором вы работаете, возражаете ли вы (или хотя бы возникает у вас такое желание)?
5. Способны ли вы предвидеть, чем вы будете заниматься в ближайшие 6 месяцев?
6. Если вы попадаете на совещание, где есть незнакомые вам люди, стараетесь ли вы скрыть ваше собственное мнение по обсуждаемым вопросам?
7. Считаете ли вы, что в любых переговорах всегда кто-то становится победителем, а кто-то обязательно проигрывает?
8. Говорят ли о вас, что вы упорны и твердолобы?
9. Считаете ли вы, что на переговорах всегда надо запрашивать вдвое больше того, что вы хотите получить в конечном итоге?

10. Трудно ли вам скрыть свое плохое настроение, например когда вы играете с приятелями в карты и проигрываете?

11. Считаете ли вы необходимым возразить по всем пунктам тому, кто на совещании высказал мнение, противоположное вашему?

12. Неприятна ли вам частая смена видов деятельности?

13. Заняли ли вы ту должность и получили ли ту зарплату, которые наметили для себя несколько лет назад?

14. Считаете ли вы допустимым пользоваться слабостями других ради достижения своих целей?

15. Уверены ли вы, что можете легко найти аргументы, способные убедить других в вашей правоте?

16. Готовитесь ли вы старательно к встречам и совещаниям, в которых вам предстоит принять участие?

Оценка результатов. За каждый ответ, совпадающий с контрольным, начислите себе по 1 баллу. Оцените свои результаты.

Контрольные ответы

Сумма баллов от 0 до 5 означает, что вы не готовы для ведения переговоров. Вам следует немного поработать над собой.

Сумма баллов от 6 до 11 означает, что в целом вы подготовлены к ведению переговоров, но есть опасность, что в переговорном процессе в самый неподходящий момент могут проявиться властные черты вашего характера. Вам следует продолжать работу над собой. Главное – научиться жестко держать себя в руках.

Сумма баллов от 12 до 16 означает, что вы обладаете высокой подготовленностью к ведению переговоров и можете вести их легко и непринужденно. Но вам следует иметь в виду, что партнеры по переговорам могут подумать, что за этой легкостью и непринужденностью скрывается нечестность и неискренность.

«Как вести деловые переговоры»

Инструкция. Вам предлагается 9 вопросов, на каждый из которых вы должны дать вариант ответа: «а»; «б» или «в».

1. На чем вы настаиваете во время переговоров?

а) на соглашении;

б) на своем решении;

в) на использовании объективных критериев при выборе решения.

2. Стремитесь ли вы во время переговоров к единственному решению?

а) стремлюсь к единственному ответу, приемлемому для обеих сторон;

б) стремлюсь к единственному решению, приемлемому для себя;

в) представляю множество вариантов на выбор.

3. Ради соглашения идете на уступки или требуете преимуществ?

а) примиряюсь с односторонними потерями ради достижения соглашения;

б) требую односторонних преимуществ в награду за соглашение;

в) продумываю возможность взаимной выгоды.

4. При ведении переговоров намечаете ли вы «нижнюю границу» – то есть результат переговоров, выраженный в виде худшего из допустимых вариантов?

- а) открываю свою «нижнюю границу»;
- б) скрываю свою «нижнюю границу»;
- в) не устанавливаю «нижнюю границу».

5. Во время переговоров вы выдвигаете предложения или прибегаете к угрозам?

- а) прибегаю к угрозам;
- б) изучаю интересы сторон;
- в) выдвигаю предложения.

6. Во время переговоров меняете ли вы свои позиции?

- а) легко меняю позиции;
- б) твердо придерживаюсь намеченных позиций;
- в) сосредоточиваюсь на выгодах, а не на позициях.

7. Во время переговоров доверяете ли вы их участникам?

- а) да;
- б) нет;
- в) действую независимо от доверия или недоверия.

8. Требовательны ли вы в подходе к участникам переговоров и решениям?

- а) нет;
- б) да;
- в) стараюсь быть мягким к участникам переговоров и требовательным к решениям.

9. Ради сохранения отношений идете ли вы на уступки в ходе переговоров?

- а) уступаю ради сохранения отношений;
- б) требую уступок в качестве условия продолжения отношений;
- в) отделяю спор между людьми от решения задачи переговоров.

Оценка результатов

Если у вас преобладают ответы группы «а», ваш стиль переговоров – уступчивость, а цель переговоров – соглашение.

Если у вас больше ответов группы «б», ваш стиль переговоров – жесткость, давление. Цель переговоров – только победа, причем односторонняя, только с вашей стороны.

Если больше ответов группы «в», ваш стиль переговоров – сотрудничество. Цель – взаимовыгодные решения.

Тест «Моя тактика ведения переговоров»

Инструкция. Вам предлагается 10 позиций, по каждой из которых вы должны выбрать вариант ответа «а» или «б».

1. а. Обычно я настойчиво добиваюсь своего.

- б. Чаще я стараюсь найти точки соприкосновения.
- 2.. Я пытаюсь избежать неприятностей.
- б. Когда я доказываю свою правоту, на дискомфорт партнеров не обращаю внимания.
- 3.а. Мне неприятно отказываться от своей точки зрения.
- б. Я всегда стараюсь войти в положение другого.
- 4.а. Не стоит волноваться из-за разногласий с другими людьми.
- б. Разногласия всегда волнуют меня.
- 5.а. Я стараюсь успокоить партнера и сохранить с ним нормальные отношения.
- б. Всегда следует доказывать свою точку зрения.
- б.а. Всегда следует искать общие точки зрения.
- б. Следует стремиться к осуществлению своих замыслов.
- 7.а. Я сообщаю партнеру свою точку зрения и прошу его высказать свое мнение.
- б. Лучше продемонстрировать преимущество своей логики рассуждения.
- 8.а. Я обычно пытаюсь убедить других людей.
- б. Чаще я пытаюсь понять точку зрения других людей.
- 9.а. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
- б. Беседуя, я слежу за развитием мысли собеседника.
- 10.а. Я отстаиваю свою позицию до конца.
- б. Я склонен изменить позицию, если меня убедят.

Оценка результатов. Определите совпадение ваших выборов с приведенной ниже таблицей.

Если в вашем выборе преобладают ответы верхнего ряда таблицы, то в переговорах вы ориентированы на стремление во что бы то ни стало добиться победы, доказать свое. Такая тактика малоэффективна. Вам следует заняться самоанализом, ответив на вопрос: «Что мне мешает выбрать курс на сотрудничество в переговорах?»

II. Тренинговые упражнения

Упражнение 1. «Конструктивное поведение в переговорах» (разработано на основе рекомендаций Х. Корнелиус и Ш. Фэйр)

Проанализируйте свои действия по 16 позициям в переговорных процессах с вашим участием и оцените их исходя из 5-балльной шкалы по следующей матрице.

Оценка результатов. Отклонение вправо от показателя «3» по среднему арифметическому по всем позициям свидетельствует о том, что вы обладаете достаточными навыками конструктивного поведения в переговорном процессе. Но по отдельным позициям вам следует поработать над собой.

Отклонение влево от указанного показателя свидетельствует о том, что вы не обладаете достаточными навыками конструктивного поведения в переговорном процессе. В этом случае вам необходимо проанализировать причины недостаточно развитых навыков конструктивного поведения в переговорах и серьезно заняться работой над собой.

Упражнение 2. «Возражения и ответы на них»

Представьте себе, что в ответ на ваше предложение по цене ваш партнер заявляет вам следующее: «Ваша почасовая тарифная ставка (180–230 марок) очень высока. Мы вели переговоры с менее крупной фирмой, они просят 130 марок за час и, кроме того, составили смету, рассчитанную только на 4000 часов».

Как вы ответите на эти возражения?

Вам предлагаются следующие 12 способов действия, которые могут помочь получить прибыль и эффективнее работать на рынке.

1.Способ оттягивания

Воздерживайтесь слишком рано говорить о цене. «Как только мы определим то количество, которое вам необходимо, я смогу приблизительно подсчитать, сколько это будет стоить. Что...» (Теперь задайте открытый вопрос.)

Не торопитесь давать обещание и соглашаться с требованиями партнера. Если вы сразу соглашаетесь на уступку, это вызывает у партнера подозрение, ваше предложение от этого кажется ему малоценным.

«Цена зависит от произведенной работы. Какие...»

(Задайте открытый вопрос.)

Сначала объясните, в чем заключается польза продукта, и только потом называйте цену.

«Это очень важный вопрос. Мы к нему еще вернемся несколько позже».

«Для того чтобы иметь возможность точно ответить на ваш вопрос, мне необходимо узнать еще некоторые сведения». Помните! Пока партнер или клиент не одобрил все преимущества вашего предложения, любая названная вами цена будет казаться ему «слишком высокой».

2.Способ бутерброда

Перечислите (еще раз) все преимущества для клиента, которые ему дает ваше предложение, а «сверху положите», подобно слою масла, цену. Или еще лучше поступить наоборот: назовите цену и сразу же (еще раз) перечислите все важнейшие преимущества.

«Продукт стоит – за эту цену вы получаете следующие преимущества...» «Себестоимость системы..., используя ее, вы получаете...» Таким образом, в конце сказанной вами фразы всегда будет польза для клиента или партнера, а не голые цифры, обозначающие цену. Благодаря этому вы направляете разговор в желанное для вас русло, перемещая внимание партнера с темы денег на обсуждение вашего продукта и его преимуществ.

3.Способ сэндвича

«Поместите» цену между двумя «слоями», отражающими пользу для партнера. «Продавайте» свое коммерческое предложение, припася на «десерт» особенно привлекательный аргумент, подтверждающий необходимость принятия предложения и его выгоду для партнера:

Произведенная работа – цена – польза

Ценность – цена – польза

Преимущество – цена – польза

Основная польза – цена – дополнительная польза.

4.Способ сравнения

Соотнесите цену с пользой продукта, со сроком его эксплуатации, с иными расходами клиента.

«Если вы проанализируете, что (сколько) вам... принесет...»

«Если вы подумаете, что вы благодаря этому... (рассказать о пользе)... можете...»

«На закупку 10 специальных инструментов по 10 000 марок каждый вам требуется 100 000 марок, причем эти инструменты требуют частой замены. По сравнению с этим одноразовая инвестиция, предназначенная для программного обеспечения и составляющая 80 000 марок, представляется не таким уж большим расходом. Не так ли?»

«Хотя новая система X стоит на 500 марок больше, чем система Y, зато она служит в 2 раза дольше, значит, вы дополнительно еще три года будете испытывать удовольствие, используя ее в работе».

5.Способ деления

«Расшифруйте» цену. Разложите ее на более мелкие составляющие, поделите затраты на купленный продукт на количество лет, в течение которых он будет использоваться. Затем рассчитайте затраты на месяц его эксплуатации. Уменьшите цену или разницу цен при помощи деления:

«500 марок в год – это ведь не более чем оплата за использование десяти телефонов в течение рабочего дня».

«В расчете на день это будет стоить меньше, чем прокладка одной линии к любому из пяти ваших складов».

«В день у вас проходит 20 000 документов, в год это составляет примерно 400 000 счетов; за минимальный срок эксплуатации системы, который составляет пять лет, пройдет ровно 2 млн счетов. Это означает, что при использовании данной системы обработка каждого документа обойдется в 5 пфеннигов».

«При вашем обороте, составляющем... тысяч метров, программное обеспечение для быстрой переналадки обойдется вам всего в 0,0002 марки за метр».

6.Способ умножения

Объяснить суть преимущества (пользы) для партнера при помощи умножения:

«Если дополнительные поступления будут составлять..., то при годовом обороте в... вы получите излишек в размере...»

«Поскольку изготовление одного инструмента при использовании этого продукта обойдется на 50 пфеннигов дешевле, то при их изготовлении в течение года в количестве 5 млн штук годовая экономия составит 2,5 млн марок, а при использовании этого продукта в течение 6 лет вы сэкономите 15 млн марок».

«Если вы благодаря автоматическому регулированию в будущем будете экономить 2 кВт/ч в каждом помещении в течение одного дня, то, учитывая, что только в здании главного управления у вас 600 помещений, уже в первый год вы сэкономите 2640 кВт/ч».

7.Обращение эмоционального характера

Чаще взывайте к эмоциям партнеров. Имея дело с партнерами, озабоченными поддержанием своего престижа и повышением своего авторитета, дайте понять, что они достойны того, чтобы позволить себе нечто особенное, и что они должны продемонстрировать окружающим, что могут себе это позволить:

«Всегда лучше отдать предпочтение самому хорошему»; «Проявление особого, ни на кого не похожего вкуса всегда обходится немного дороже»; «Вы же можете себе позволить использовать самое лучшее».

Покажите партнеру, что он может себе также позволить проконсультироваться с вами, получив больше полезного для себя за меньшие деньги.

8.Способ подведения итогов

В правой колонке таблицы запишите все недостатки, которые перечислил партнер. Затем вместе с ним еще раз проанализируйте все достоинства и преимущества вашего предложения и перечислите их в левой колонке таблицы.

После этого спросите его, неужели он хочет из-за единичных недостатков отказаться от такого количества преимуществ.

9. Аргументы, указывающие на недостатки

В помещенной ниже таблице в левой колонке перечислите характеристики продукта, имеющие значение для партнера, от которых ему придется отказаться в случае снижения цены. Например, партнера устраивает цена на 20 000 марок ниже названной вами. Затем объясните ему, наличие каких недостатков или отсутствие каких преимуществ связано с более низкой ценой. При этом называйте исключаемое преимущество, зачеркивайте его в таблице красным маркером и комментируйте, что означает отсутствие данного преимущества, например:

- меньше надежность,
- больше затрат времени на доступ,
- меньше критериев выбора,
- неудобное обслуживание,
- защита данных требует больших затрат времени и т. д.

При этом недостатки впишите в правой колонке.

В этот момент особенно внимательно следите за тем, как, скорее всего, от удивления «вытянется» лицо вашего собеседника, когда вы будете вычеркивать именно те характеристики, которые для него особенно важны. Тогда спросите его прямо: «Как вы считаете, стоят ли эти преимущества 20 000 марок?» Или: «Разве для вас эти преимущества не важнее 20 000 марок?» Или: «Неужели действительно стоит отказываться от этих важных преимуществ ради экономии 20 000 марок?»

Особенно эффективно действие аргументов, указывающих на недостатки, когда вы хотите продать комплект продуктов или пакет услуг.

Разница в стоимости 20 000 марок

10. Согласительный способ

Воздерживаясь от скидок за наличный платеж, предлагайте иные бесплатные услуги, например: инструктаж, обучение сотрудников, справочные пособия, учебные дискеты, использование «горячей линии» и пр.

Настаивайте на назначенной вами почасовой ставке и фиксированной дневной плате! Учтите, что если вы хоть раз уступите и снизите почасовую или дневную ставку, то впоследствии вам удастся ее увеличить только с огромным трудом, с конфликтами и неся определенные жертвы.

11. Уступка за уступку

Идите на уступки только в том случае, если объем заказа большой и если за этим заказом поступят другие, не меньшие. Партнерство требует компромиссов, которые оправданны для обеих сторон. Соглашайтесь на уступки только в ответ на встречную услугу! Не разбрасывайтесь прибылью, это все равно что раздаривать свое жалованье направо и налево.

12. Способ продажи отличий

Не продавайте цены! Продавайте те качества, продукты, достижения, сильные стороны, которые отличают вашу фирму от других, например:

- интенсивность установочных и монтажных работ;

- богатый опыт;
- отзывы и рекомендации довольных сотрудничавших с вами партнеров;
- высококачественные консультации;
- систематическое обслуживание;
- близость к клиенту с точки зрения местонахождения;
- отраслевые ноу-хау и т.д.

Таким образом, переговоры о цене – это интересная интеллектуальная игра. Постоянно тренируясь, предприниматели смогут овладеть техникой ведения своей линии, выторговывать уступки в цене или, наоборот, сохранять предложенную цену, тщательно обосновывая, приводя убедительные аргументы в защиту ее адекватности.

Все знают, что «за хорошее качество нужно платить больше» и «дешево да гнило, дорого да мило».

Упражнение 3. «Конфликтная ситуация на железной дороге»

Между двумя железнодорожными компаниями (А и В) возникла конфликтная ситуация.

Эти компании занимаются перевозкой срочных грузов. Каждая из них владеет двумя индивидуальными железнодорожными ветками и одной общей. Общий путь намного короче, чем индивидуальные пути.

Проблема возникла из-за использования общей короткой ветки. Она считается открытой только тогда, когда открыты две стрелки А и В: одна открывается компанией А, другая – компанией В.

По короткому пути в сутки может пройти только один состав. Он может принадлежать либо компании А, либо компании В. Каждая компания в день может сформировать и отправить только один состав.

Компании А и В не находятся друг с другом в прямой конкуренции, они отличаются численностью рабочих, количеством грузовых составов, уровнем механизации, прибыльностью. Целью каждой компании является получение максимальной прибыли за тонну груза в месяц.

Вас как консультанта по экономическим вопросам пригласила администрация компании В. Помогите найти такое решение, которое было бы максимально выгодно для этой компании, но также устроило бы и компанию А.

Необходимые для расчетов параметры компаний представлены в таблице:

№ п/п	Параметры	Компания	
		А	В
1	Количество вагонов	30	20
2	Грузоподъемность одного вагона в тоннах	50	50
3	Прибыль от перевозки по короткому пути (в долларах США за тонну)	12	6
4	Прибыль от перевозки по длинному пути (в долларах США за тонну)	2	2

Решение. По мнению экспертов, максимально выгодным для компании В был вариант, когда коротким путем целиком пользуется компания А, перечисляя при этом на счет компании В по 4 доллара за тонну груза, перевозимого этой компанией. Таким образом, компания В получает максимально возможную для нее прибыль: 6 долларов за тонну, а прибыль компании А в день составит 8 долларов за тонну для 20 вагонов из 30 и 12 долларов за тонну для 10 вагонов из 30. В среднем прибыль компании А составит 9 долларов 33 цента за тонну.

Практическое занятие №8

Тема: Особенности полемики переговорного процесса

Едва ли не ведущее место среди знаний и умений опытного переговорщика занимает мастерство ведения полемики. Говорят, что в споре рождается истина; это одна из наиболее известных аксиом. Между тем великие умы человечества неоднозначно относились к спору: Кант и Галилей, например, испытывали удовольствие от словесной схватки, а Ньютон имел обыкновение уклоняться от полемики, полагая ее пустой тратой времени, причиной конфликтов и плохого настроения.

Любой спор прежде всего - сражение умов, интеллектов, и оружием здесь служит речь, логика, аргументированные доводы. Существует немало видов спора. Полемикой, например, называют обычно достаточно острую, непримиримую схватку, в которой стороны высказывают интересные, но неоднозначные суждения. Полемика - это всегда конфликт мнений, доходящих зачастую до выяснения принципиальной непримиримости позиций.

Дискуссия - это уже коллективное исследование проблемы с преобладанием научного подхода, строгой аргументации со стороны каждой из сторон, с претензией на владение истиной. В прямом переводе с латинского означает "исследую". Признаки дискуссии связаны с организованностью, упорядоченностью, коллективной деятельностью по прояснению истинности каждого тезиса.

Диспут, дебаты, прения всегда публичны (а вот спор, особенно бытовой, может осуществляться и в межличностной форме).

Групповая дискуссия позволяет каждому члену группы высказать свое мнение, выяснить многообразие подходов, обеспечить всестороннее видение предмета.

В процессе групповой дискуссии можно выделить следующие фазы:

- 1.определение целей и темы дискуссии (ориентировка);
- 2.сбор информации по обсуждаемой проблеме;
- 3.упорядочение, обоснование и совместная оценка информации, полученной в процессе обсуждения (оценка);
- 4.подведение итогов дискуссии – сопоставление целей с полученными результатами (завершение).

Эффективность групповой дискуссии зависит от двух факторов поведения руководителя и соблюдения участниками «правил игры». Ведущий ответственен за создание особого климата – климата доверия. Для этого он должен выполнять две роли: роль ведущего и роль участника.

Экспериментально были выявлены две важные закономерности групповой дискуссии:

- 1.групповая дискуссия позволяет столкнуть противоположные позиции и тем самым помочь участникам увидеть разные стороны проблемы, уменьшить их сопротивление новой информации;
- 2.если решение инициировано группой, то оно является логическим выводом из дискуссии, поддержано всеми присутствующими, его значение возрастает, так как оно превращается в групповую норму.

Некоторые авторы говорят о том, что метод мозгового штурма – есть вид групповой дискуссии.

Другие методы групповой дискуссии:

А) совещания;

Б) У. Гордон метод синектики – метод соединения разнородного. В группе выделяются синекторы (5-7 человек), наиболее ярко отстаивающие свою точку зрения. Дискуссия первоначально ведется именно ими. Лишь позднее к ней подключается остальная группа, которая должна увидеть разные полярные точки зрения. В ходе дискуссии принимается решение, устраивающее всех.

Процесс усреднения групповых решений – процесс нормализации группы. Этого процесса нет, если решение предполагает риск – феномен «сдвига риска».

Что касается качества группового решения, то установлено, что его преимущество перед индивидуальным решением зависит от стадии принятия решения: на фазе нахождения решения индивидуальное решение более продуктивно, на фазе разработки (доказательства правильности) выигрывают групповые решения. На качество решения влияет такой фактор, как «групповой дух» (-высокая степень включенности в систему групповых представлений и ценностей, которая мешает принятию правильных решений), т.е. очевидность правильного решения приносится в жертву единодушию группы.

Групповая дискуссия приводит к явлению поляризации группы, которое заключается в том, что в ходе групповой дискуссии противоположные мнения, имевшиеся у различных группировок, не только обнажаются, но и вызывают принятие или отвержение их большей частью группы. Более средние мнения как бы отмирают, крайние – распределяются между полюсами.

Если же говорить о споре в целом, то еще с древнейших времен выделяются следующие его типы.

1. Аподиктический (цель - достижение истины). Этот спор основан на логике, законах мышления.
2. Эристический (цель - склонить соперника к своей точке зрения). Это конкурентная интеллектуальная борьба, азартная схватка умов.
3. Софистический (цель - победить соперника во что бы то ни стало). Именно в этом споре допустимы любые софистические уловки и хитрости.

Коварство спорных ситуаций на переговорах заключается в том, что мы обычно не знаем, какую цель (осознанно или неосознанно) ставит перед собой противная сторона, иными словами - каким видом спора она занята. Никакая истина не рождается в споре, если мы хотим победить во что бы то ни стало (софистический спор), а оппонент пытается найти оптимальное, истинное решение проблемы (аподиктический спор). Вообще же специалисты советуют на переговорах делать основную ставку на дискуссионное решение проблемы (конструктивное, коллективное исследование вопроса, основанное на аргументации и четких доводах). Хотя мастерство ведения любого спора и называется полемическим, именно дискуссионная составляющая схватки обычно приводит к эффективному решению.

Существует специальная памятка для человека, вступающего на переговорах в дискуссию. Эта памятка предлагает следующие правила поведения в споре.

1. Излагайте свою позицию кратко, четко и ясно.
2. Конкретно формулируйте свои предложения, подчеркивая всякий раз, в чем их новизна и чем ваше предложение отличается от предложений другой стороны.
3. Уважительно относитесь к оппонентам, внимательно выслушивайте их аргументы и корректно их опровергайте.
4. Не показывайте своего торжества, побеждая соперника в споре. Умейте беречь чужое самолюбие: так вы не наживете врагов.
5. Если вы оказываетесь явно не правы, признавайтесь в этом спокойно, с достоинством и без колебаний. При этом никогда не говорите в лицо собеседнику прямо: "Вы не правы!". Это нужно сделать тоньше.
6. Если вы организуете дискуссию с большим количеством участников, позаботьтесь о том, чтобы все члены переговорного процесса были защищены в социальном и субординационном смысле, т.е. не опасались высказать свою реальную точку зрения.
7. Не пытайтесь одновременно хвалить собеседника и тут же критиковать его. Но если уж вы критикуете - критикуйте конструктивно.

Последнее правило заслуживает отдельного разговора. Очень часто призывы к конструктивной критике наталкиваются на общее непонимание того, что же, собственно, такое конструктивная критика. На самом деле, у нее два правила. Во-первых, критикуя, необходимо не только подчеркивать неприемлемость того или иного решения, но и предлагать свой поворот в поисках. А во-вторых - и это главное - золотое правило критики гласит: "Критиковать нужно конкретный поступок или недостаток, а не человека в целом - носителя недостатка или же совершившего данный поступок".

Кстати, реплики и замечания, отпускаемые в ходе спора, тоже могут быть как конструктивными, так и деструктивными, разрушающими отношениями и затрудняющими решение проблемы. К конструктивным относятся реплики предостерегающие ("Давайте не будем решать все проблемы разом! Обсудим их по частям"), успокаивающие ("Не будем спешить, давайте спокойно проанализируем ситуацию еще раз"), уточняющие ("Не могли бы вы подробнее разъяснить свою позицию по этому пункту?"), констатирующие ("Итак, можно считать, что эту часть проблемы мы решили, здесь наши мнения совпадают. Перейдем..."), одобряющие ("Благодарю за четкое разъяснение, я понял. Теперь...") и т.д. Деструктивные реплики - это провоцирующие (типа "Вы много здесь наговорили, но я так и не понял, что вы хотели сказать"), злобные, угрожающие, поучающие, льстивые и пр.

Чем можем завершить спор во время переговоров? Существуют следующие варианты исходов спорной ситуации.

- Ситуация "компромисс". В процессе аргументации достигнуто некое равновесие, тезисы сторон (обозначим их Т1 и Т2) оказались практически равнозначны. Это возможно, если еще до переговоров была проведена большая работа, потом оппоненты шли на взаимные уступки и в конце концов получилась "боевая ничья".

- Ситуация "победа по очкам". Т1 был доказан большим количеством аргументов и положений, нежели Т2. Приоритет одной стороны над другой оказался очевиден.

- Ситуация "чистая победа". В ходе обсуждения один оппонент вообще был вынужден снять свой тезис как опровергнутый полностью.

- Ситуация "каждому свое". Ни одно положение не было опровергнуто полностью, все поработали на общее решение проблемы.

- Ситуация "разрыв дипломатических отношений". Одна из сторон использовала неприемлемые аргументы, нарушила моральный кодекс спора (применила шантаж, угрозы и т.д.). Иногда такая ситуация умышленно провоцируется одной из сторон, если дело идет к ее полному поражению. В этом случае переговоры не просто кончаются ничем - они еще и оказываются причиной возникновения вражды.

Кстати, моральный кодекс спора на переговорах - это достаточно жесткая вещь. Нелояльными (неэтичными) принято считать такие приемы ведения дискуссии, которые нарушают правила ее рационального построения, используют заведомо ложные доводы, приводят к обману противника, основываются на мошенничестве. Среди нелояльных приемов можно выделить, например, уклонение от темы (заведомый перевод разговора на другую тему, более выгодную для одной из сторон). Препятствовать этому можно с помощью четкого определения предметного поля переговоров, очерчивания заранее оговоренного поля дискуссии и настойчивое возвращение к оговоренным, первоначально заявленным тезисам сторон.

Другой нелояльный прием - аргумент к личности, т.е. подмена предмета спора обсуждением личных качеств спорящих. Чаще всего этот прием состоит в различных обвинениях сторон, адресации не к факту и доказательству, а к обвинению и угрозе. В эту группу непозволительных приемов входят так называемые палочные аргументы ("кошелек или жизнь" - такие аргументы оппонент вынужден принять не потому, что они доказательны, а из-за страха); инсинуации, намеки, разоблачения; и даже ярлыки и прямые оскорбления.

Аргумент к аудитории выражается в обращении к слушателям, свидетелям, зрителям спора и т.д. В данном случае психологическое состояние аудитории используется для того, чтобы надавить на оппонента. Неразборчивый в средствах участник переговоров стремится завоевать расположение аудитории, заигрывая с ней, даже если он неправ (сценка в очереди, знакомая всем: "Вы не додали мне сдачу..." - "Посмотрите, граждане! Из-за 10 копеек, из-за пустяковой ошибки задерживает всех! Вот я сейчас начну искать в коробке с мелочью эти 10 копеек, а через 5 минут мы закрываемся на обед. И я не успею обслужить никого больше..."). Очевидно, на чьей стороне окажутся симпатии толпы).

Аргументы против регламента нацелены на срыв переговоров любой ценой. Например, делегация демонстративно покидает комнату для переговоров, заявив: "Нас здесь не понимают, с нами не хотят разговаривать на равных". Никаких доказательств этому не приводится, но регламент нарушен и переговоры сорваны.

Доводы, искажающие предмет дискуссии, принято называть диверсией в споре. Такая диверсия может быть грубой и откровенной (подмена тезиса, умышленное "непонимание" оппонента и др.), а может быть достаточно тонкой. Всем этим нелояльным аргументам нужно уметь противостоять, иначе спор окажется проигранным, а решение проблемы - так и не найдено.

Нарушения морального кодекса спора называют также некорректной диалектикой. Существует целый свод правил и тактических приемов, помогающих противостоять некорректной диалектике. Все эти приемы непременно входят в арсенал грамотного и эффективного переговорщика.

Темы для полемики:

1. Важно ли уметь писать грамотно, если компьютерная программа исправляет ошибки.
2. Важно ли сохранять добрые отношения со всеми.
3. Важно ли уметь говорить «нет».

Практическая работа №9.

Тема: Барьеры коммуникации в организациях

Основу процесса коммуникации составляет взаимодействие между элементами управленческой структуры - подразделениями, должностными лицами, осуществляемое с помощью соединяющих их коммуникационных каналов.

По содержанию такое взаимодействие может быть информационным, административным, технико-технологическим.

В рамках информационного взаимодействия субъекты управленческой деятельности обмениваются сведениями, необходимыми для принятия решений. Эти сведения бывают официальными, закрепленными юридически, и неофициальными, не обладающими никаким правовым статусом, но помогающими ориентироваться в ситуации.

В процессе административного взаимодействия вышестоящие звенья управленческой структуры передают нижестоящим уровням управленческие полномочия и ответственность, различные распоряжения, инструкции, рекомендации, получают от них отчеты, осуществляют процесс контроля. По назначению административное взаимодействие бывает координационным и интеграционным.

Техническое взаимодействие между субъектами управленческой структуры реализуется в процессе их участия в практической деятельности, например в подготовке и проведении совещаний, при обмене опытом, ведении делопроизводства, сборе, фиксации, хранении, выдаче различного рода документов и пр.

По характеру коммуникационное взаимодействие в организации может быть прямым или косвенным. Прямое основывается на контактах сторон. Косвенное подразумевает, что одна из

сторон создает условия, при которых другая, несмотря на отсутствие каких бы то ни было команд, выполняет требующиеся от нее действия.

Анализ понятий и процессов коммуникаций внутри организации необходимо начинать с рассмотрения тех причин, которые препятствуют их установлению и развитию. Такие факторы называют коммуникационными барьерами, возникающими как при неформальных, так и при формальных коммуникациях. По своей природе они практически не отличаются друг от друга и могут быть методологически объединены. Эти преграды мешают либо передавать сведения по информационному каналу, либо препятствуют пониманию получателем отправленной ему информации адекватно смысловому содержанию, вложенному в нее отправителем. В результате получается безуспешная коммуникация, происходит напрасная трата коммуникационных ресурсов. Под влиянием факторов коммуникационного барьера коммуникация замедляется, искажается, снижается результативность общения, разрывается обратная связь контрагентов. Различают коммуникационные барьеры микро- и макроуровня (микробарьеры и макробарьеры).

Микробарьеры препятствуют успешной коммуникации в конкретных, узких секторах профессионального общения. К ним можно отнести:

- психологический настрой источника (отправителя) информации по отношению к получателю (адресату);
- психологический настрой получателя (адресата) к источнику (отправителю) информации;
- низкую способность восприятия получателем формата данной информации (сложность фраз, трудная лексика, специфический глоссарий, национальный акцент и др.);
- отсутствие обратной связи;
- предвзятое отношение обоих контрагентов коммуникации к обсуждаемой идее (теме) и приводимой аргументации.

Макробарьеры коммуникации препятствуют установлению успешной коммуникации в целом. К подобным коммуникационным преградам можно отнести:

- превышение пропускной способности сетей, каналов, средств передачи и кодирования информации, в результате чего часть информации пропадает либо искажается в результате перегрузки сетей;
- упрощенную информацию, несущую в себе мало конструктивных идей, слабосвязанную с контекстом общения;
- языковой барьер (иноязычная среда общения, профессиональный сленг, невоспринимаемый невербальный стиль общения);
- технические и организационные причины.

Несмотря на большое разнообразие приведенных причин, можно попытаться представить себе внутреннюю структуру коммуникационных барьеров как факторную связь нескольких первопричин. Барьеры можно разделить на преграды, зависящие от инициатора коммуникации, источника управленческой информации (группа факторов источника), и преграды, зависящие от получателя управленческой информации, коммуникационного контрагента (класс факторов получателя).

Факторы источника:

- некачественное построение общения и информационного обмена (неудачный лексический состав, недостаточная убедительность);
- недостатки «обратной связи» (отсутствие мотивации);
- неумение вести диалог и переговоры (неумение слушать и ставить вопросы);

- погрешности логики сообщения (недооценка позиции и способности получателя);
- низкие индивидуальные особенности (дикция, слух, зрение, невнимательность, память и др.).

Факторы получателя:

- неспособность адекватно оценить степень важности сообщения (слабое знание темы, низкий культурный уровень);
- некорректный набор установок сознания (подверженность стереотипам, предвзятость, конфликтность, отсутствие внимания);
- неадекватный интерес к теме коммуникации;
- низкие индивидуальные физиологические особенности (зрение, слух, память и др.).

Цель: познакомиться с теоретическим материалом; выработать навыки практического узнавания коммуникативных барьеров в процессе общения; научиться приемам преодоления коммуникативных барьеров

Процесс коммуникации включает семь основных компонентов:

отправитель — лицо (или группа), являющееся источником сообщения для коммуникативного обмена;

сообщение — собственно информация, подлежащая передаче получателю;

получатель — адресат (лицо или группа), которому предназначено сообщение;

канал коммуникации — средство (или система средств), с помощью которого происходит передача сообщения;

«шум» — вся совокупность внешних (из среды) и внутренних помех, искажающих информацию, предназначенную для коммуникации;

обратная связь — информация от получателя к отправителю, служащая для индикации степени понятности сообщения;

коррекция — изменения, вносимые в первоначальную информацию отправителем в целях обеспечения ее понятности получателю.

Речь, любого рода информация всегда была и является способом внушения чего-либо, или суггестии. Однако часто мы являемся свидетелями и встречной психологической активности, называемой противовнушением, т.е. человек как бы защищается от неумолимого действия речи другого человека.

Механизм противовнушения воздвигает потоку речи, информации многочисленные коммуникативные барьеры. Таким образом, коммуникативный барьер — это психологическое препятствие на пути адекватной информации между партнерами по общению. Здесь очень важно указать на эффективную или результативную составляющую коммуникации. Это действие может состояться, но оно может быть не совсем удачным в целом или для одного из участников, например, информация была не принята полностью или была искажена.

Выделим психологические основания появления барьеров. Так как в процессе общения содержится и элемент воздействия на поведение, установки, мнения участника коммуникации, то противоположная сторона воздвигает коммуникативный барьер в форме психологической защиты от постороннего воздействия. Таким образом, коммуникативный барьер, с одной стороны, это препятствие, возникающее преднамеренно или непреднамеренно и зависящее от различных факторов, с другой, возводимое специально (сознательно или бессознательно) для собственной защиты от воздействия. На характеристику барьеров оказывает значение среда, в которой разворачивается коммуникация. Это могут быть общие экономические, политические, культурологические и другие виды человеческой деятельности, а также профессиональные типы

разного рода выполнения работ, каждая из которых образует свои коммуникативные барьеры. Наличие и специфика барьеров зависит от использования разных видов и форм коммуникации: вербальная — невербальная, устная — письменная, межличностная — групповая — массовая и т.д.

Виды коммуникативных барьеров:

Барьеры внешней среды

Внешняя среда способствует возникновению барьеров, которые создают дискомфортные условия передачи и восприятия информации. К ним относятся: акустические помехи - шум, стуки, звонки и т.д.; световые – блики, яркий свет, темнота и т.д.; погодные – ветер, снег, дождь и т.д. В ряде случаев эти барьеры можно устранить, если воздействовать на факторы внешней среды, например, прекратить стук, устранить яркий свет, укрыться от дождя, включить кондиционер и т.п. К внешним барьерам можно отнести неожиданно возникающие ситуации, прерывающие коммуникацию или мешающие восприятию информации, например, звонок телефона во время врачебной консультации или появление других людей во время переговоров. Барьером внешнего характера является ограничение коммуникации по времени.

Технические барьеры

Для их обозначения чаще всего используется понятие «шумы», которое было введено в научный оборот К. Шенноном. Шумы – это все то, что искажает или прерывает передаваемый сигнал и в результате влияет на сообщение в целом. К таким барьерам можно отнести шумы, возникающие в электрической сети во время грозных разрядов, и др., к искусственным перегруженность телефонных каналов и др. Шумом можно считать громадное количество не нужной информации, собранной в Интернете, что становится барьером на пути ее систематизации и классификации. Кроме того, к техническим барьерам Интернета необходимо отнести и фильтры – специальные средства, которые на основе программ оценивают важность той или иной поступающей к получателю информации. На основании этих оценок информация передается или отсеивается. Средства по защите электронной почты от так называемого «спама» в серверах являются примером такого фильтра.

Человеческие барьеры

Барьеры восприятия - неоднозначное понимание или интерпретация информации в результате первого впечатления, стереотипов, определенных внутренних установок, конфликтной ситуации, личного неприятия темы или собеседника и т.д. У собеседника может сложиться неправильное первое впечатление, сказаться неприятный предыдущий опыт общения; на передний план могут выйти предубеждения в отношении себя и других, а также комплексы, стереотипы, другие установки. Люди по-разному воспринимают одни и те же ситуации, выделяют в них главные, по их мнению, особенности. Они обычно убеждены, что их индивидуальная точка зрения и есть правильная. В зависимости от опыта, сферы профессиональной компетенции, интересов и многого другого одна и та же информация будет восприниматься и интерпретироваться с очень большими различиями или вообще — не пониматься и даже активно отторгаться.

Диспозиционные барьеры - обусловлены различиями в социальных, профессиональных и жизненных установках людей, вступающих в коммуникативный обмен. Если, допустим, у руководителя в прошлом опыте сложилась стойкая отрицательная установка к восприятию какого-либо члена организации, ее будет чрезвычайно трудно преодолеть даже в том случае, если подчиненный сообщает действительно важную и нужную информацию. Эта информация будет либо отторгаться, либо пониматься ошибочно, либо, по крайней мере, восприниматься с повышенным недоверием.

Статусные барьеры - возможны вследствие больших различий в организационном статусе коммуникантов. Очень хорошо известно, как трудно бывает понять «большому руководителю» нужды «простого рабочего». Общим здесь является правило: чем больше статусные различия, тем выше вероятность такого рода ошибок.

Барьеры интереса - мы охотно говорим о том, что нам интересно. Если тема дискуссии далека от нашего круга интересов, уровень восприятия информации значительно снижается.

Барьер неумения или нежелания слушать - самая распространенная причина неэффективной коммуникации. Неиспользование техник активного или рефлексивного слушания, невнимание, отсутствие интереса к теме или собеседнику мешают правильному, целостному и адекватному восприятию информации.

Барьеры эмоционального состояния собеседника - когда вы узнали, что дома прорвалась труба, вам точно не до обсуждения бюджета на Новый год.

Фальсификационные барьеры. Вся информация передаётся не через «беспристрастных» передатчиков, а через конкретных людей. Однако ни один другой «передатчик» не способен исказить (осознанно или нет) информацию столь явно и сильно, а порой — изощренно, нежели человек. Он, преследуя свои корыстные цели, отнюдь не всегда, а на деле — редко заинтересован в объективности предоставляемой им информации. Наиболее типичным является предоставление подчиненным информации вышестоящему лицу в свете, благоприятном и для него, и для самого отправителя.

К социально-культурным барьерам можно отнести социальные, политические, религиозные и профессиональные барьеры. Говоря о социально-культурных барьерах, можно сказать, что «социальный барьер возникает между людьми, принадлежащими к различным социальным группам», или к различным культурным слоям. Люди различных этнических, социальных, профессиональных, религиозных и иных групп создают свою собственную культуру, собственные знаковые системы (языки), стереотипы мышления и стандарты поведения, которые становятся очевидны при столкновении с другими культурами.

Невербальные барьеры – обусловлены различием в интерпретации жестов, мимики, что ведет к ошибкам коммуникации. Поскольку вербальные и невербальные средства используются, как правило, совместно, то неправильная интерпретация невербальных знаков может приводить к ошибкам в понимании словесных сообщений.

Барьеры понимания

Барьеры фонетические, возникающие по поводу непонимания сообщения из-за невыразительной речи, речи-скороговорки, использования звуков-паразитов, дефектов речи и т.д. Иногда при использовании плохих каналов связи, могут возникать технические препятствия, затрудняющие восприятие физических характеристик речи - тембра, качества дикции, произношения. Кроме того, на восприятие речи отправителя коммуникации большое влияние оказывают его индивидуальные особенности (возраст, образование, национальность).

Семантические барьеры - возникают из-за того, что понятия языка обладают свойством многозначности и наличием ряда смысловых оттенков. Следовательно, они допускают возможность неоднозначного понимания говорящим и слушающим. возникают из-за различия используемых значений слов или смыслов значений. Семантические барьеры – это неправильное или неоднозначное толкование смысла слов, смысловых оттенков вербальных средств. Например, если руководитель говорит: «Займитесь этим, как только у вас выдастся свободное время», то сразу же возникнет вопрос о том, как он понимает это «свободное время» и как это трактует подчиненный. Также часто собеседники, услышав незнакомое им слово или понятие, стесняются переспросить или признаться в собственной некомпетентности, поэтому умалчивают. При этом, как несложно догадаться, понимание общего смысла сообщения теряется или сильно искажается.

Стилистические барьеры свидетельствуют о несоответствии стиля речи отправителя с ситуацией общения. Если рассматривать стиль как отношение формы передаваемой информации к ее содержанию, то для преодоления стилистических коммуникативных барьеров необходимо чтобы форма была адекватна содержанию, т. е. необходимо передавать реципиенту информацию грамотно оформленную и структурированную.

Логические барьеры возникают тогда, когда логика передаваемой информации сложна либо противоречива. Если коммуникативное сообщение является слишком длинным, громоздким и сложным, а зачастую — витиеватым, то слушающий успевает забыть, о чем ему говорилось в начале сообщения. В этом случае перегружается кратковременная память слушателя и возникают информационные потери (отсюда — требование лаконичности сообщений). Исследования показывают, что из-за этого теряется до 50% всей коммуникативной информации. Здесь надо отметить наличие различных логик (детской, женской и проч.). При непосредственной межличностной коммуникации опасность представляют рассуждения, в которых некоторые посылки или следствия не формулируются в явном виде. В процессе объяснения необходимо прибегать к дополнительным комментариям, чтобы пояснить свою мысль, хотя это и замедляет процесс общения.

Коммуникативные барьеры



*Я испытываю наслаждение,
когда по-настоящему
слышу человека.
К.Роджерс*

Практическая работа №11.

Тема6 Способы разрешения конфликтов

Критерии оценки практической работы

- 1.** Правильно определены; структура, виды конфликта для ситуаций 1.1-1.8 – оценка «3».
- 2.** Правильно определены; структура, виды конфликта для ситуаций 1.1-1.8 и предложены способы решения конфликта для ситуаций 1.1-1.5 – оценка «4».
- 3.** Правильно определены; структура, виды конфликта для ситуаций 1.1-1.8, предложены способы решения конфликта для ситуаций 1.1-1.5, выбор обоснован (не менее 3 предложений по каждой ситуации) – оценка «5».

Краткие теоретические и учебно-методические материалы по теме

В социологии **конфликт** – это высшая стадия противоречий, которая может возникнуть между людьми или социальными группами, как правило, это столкновение основано на противоположно направленных целях или интересах сторон конфликта. Есть даже отдельная наука, занимающаяся изучением этого вопроса – **конфликтология**.

Структура социального конфликта состоит из трех элементов:

- объект конфликта (то есть конкретная причина конфликта);

- субъекты конфликта (участники);
- инцидент (повод для начала конфликта).

Виды социальных конфликтов.

- По количеству участников конфликта:*
 - 1.1. внутриличностные (большие интересы для психологов и психоаналитиков);
 - 1.2. межличностные (например, муж и жена);
 - 1.3. межгрупповые (между социальными группами: конкурирующие фирмы).
- По направленности конфликта:*
 - 2.1. горизонтальные (между людьми одного уровня: работник против работника);
 - 2.2. вертикальные (работник против начальства);
 - 2.3. смешанные (и те, и другие).
- По функции социального конфликта:*
 - 3.1. деструктивные (драка на улице, ожесточенный спор);
 - 3.2. конструктивные (поединок на ринге по правилам, интеллигентная дискуссия).
- По длительности протекания:*
 - 4.1. кратковременные;
 - 4.2. затяжные.
- По средствам разрешения:*
 - 5.1. мирные или ненасильственные;
 - 5.2. вооруженные или насильственные.
- По содержанию проблемы:*
 - 6.1. экономические;
 - 6.2. политические;
 - 6.3. производственные;
 - 6.4. бытовые;
 - 6.5. духовно-нравственные и т.д.
- По характеру развития:*
 - 7.1. спонтанные (непреднамеренные);
 - 7.2. преднамеренные (заранее спланированные).
- По объему:*
 - 8.1. глобальные (II мировая война);
 - 8.2. локальные (Чеченская война);
 - 8.3. региональные (Израиль и Палестина);
 - 8.4. групповые (бухгалтера против сидминов, менеджеры продаж против кладовщиков);
 - 8.5. личные (бытовые, семейные).

Способы разрешения социальных конфликтов:

1. Избегание конфликта. Физический или психологический уход от конфликта. Недостаток этого способа в том, что причина остается, и конфликт «замораживается».
2. Переговоры.
3. Использование посредников. Здесь уже все зависит от опытности посредника.
4. Откладывание. Временная сдача позиций для накопления сил (методов, аргументов и т.д.).
5. Арбитраж, судебное разбирательство, разрешение третьей стороной.

Условия, необходимые для успешного разрешения конфликта:

- определить причину конфликта;
- определить цели и интересы конфликтующих сторон;
- стороны конфликта должны хотеть преодолеть разногласия и разрешить конфликт;
- определить пути преодоления конфликта.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ

1. Определить структуру и виды конфликта в предложенных ситуациях 1.1-1.8
2. Предложить способы решения конфликта в предложенных ситуациях 1.1-1.5

3. Обосновать свой выбор решения конфликта для ситуаций 1.1-1.5 (не менее 3 предложений по каждой ситуации)

Ситуационные задачи:

1.1 Студент допоздна сидел за компьютером и на занятия пришел не выспавшимся. Он сидит вялый, не реагирует на обращение к нему преподавателя, который делает ему замечание. Преподаватель выгнал ученика с урока и вызвал родителей.

1.2 Студенты 1 курса обратились к куратору с просьбой провести в субботу вечер группы. Однако группа получила отказ. Куратор аргументировала свое решение тем, что в прошлый раз студенты не соблюдали установленный порядок (в помещении присутствовали посторонние, не убрали за собой мусор и не расставили обратно вынесенную из кабинета мебель, едва не сорвав первый урок в этом кабинете в понедельник).

1.3 Преподаватель выставляет оценки за работу на занятии. Один из студентов в течение последних трех занятий подряд получает отлично. И вдруг преподаватель слышит реплику одного из студентов: «Иванову как всегда пять?!»

1.4 Рабочие объявили забастовку, требуя повышения зарплаты в 100 раз. Владельцы предприятия уволили инициаторов забастовки.

1.5 Правительство повысило цены на самые необходимые продукты, народ вышел на улицы, забастовки и митинги парализовали работу транспорта, предприятий.

1.6 Чеченский конфликт. В 1994 году российское правительство ввело войска на территорию Чечни, с целью разоружения бандформирований.

1.7 В 1773 году Емельян Пугачев объявил себя «спасшимся» царем Петром III, объявляет войну Екатерине II, началась крестьянская война.

1.8 В феврале - октябре 1917 года, восставший народ привел к власти большевиков, выражавших и защищавших интересы рабочих и крестьян. Эксплуататорские классы – дворянство и буржуазия были уничтожены.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ

4. Определить структуру и виды конфликта в предложенных ситуациях 1.1-1.8
5. Предложить способы решения конфликта в предложенных ситуациях 1.1-1.5
6. Обосновать свой выбор решения конфликта для ситуаций 1.1-1.5 (не менее 3 предложений по каждой ситуации)

Ситуационные задачи:

1.1 Студент допоздна сидел за компьютером и на занятия пришел не выспавшимся. Он сидит вялый, не реагирует на обращение к нему преподавателя, который делает ему замечание. Преподаватель выгнал ученика с урока и вызвал родителей.

1.2 Студенты 1 курса обратились к куратору с просьбой провести в субботу вечер группы. Однако группа получила отказ. Куратор аргументировала свое решение тем, что в прошлый раз студенты не соблюдали установленный порядок (в помещении присутствовали посторонние, не убрали за собой мусор и не расставили обратно вынесенную из кабинета мебель, едва не сорвав первый урок в этом кабинете в понедельник).

1.3 Преподаватель выставляет оценки за работу на занятии. Один из студентов в течение последних трех занятий подряд получает отлично. И вдруг преподаватель слышит реплику одного из студентов: «Иванову как всегда пять?!»

1.4 Рабочие объявили забастовку, требуя повышения зарплаты в 100 раз. Владельцы предприятия уволили инициаторов забастовки.

1.5 Правительство повысило цены на самые необходимые продукты, народ вышел на улицы, забастовки и митинги парализовали работу транспорта, предприятий.

1.6 Чеченский конфликт. В 1994 году российское правительство ввело войска на территорию Чечни, с целью разоружения бандформирований.

1.7 В 1773 году Емельян Пугачев объявил себя «спасшимся» царем Петром III, объявляет войну Екатерине II, началась крестьянская война.

1.8 В феврале - октябре 1917 года, восставший народ привел к власти большевиков, выражавших и защищавших интересы рабочих и крестьян. Эксплуататорские классы – дворянство и буржуазия

были уничтожены.

Практическая работа №12.

Тема: Внутригрупповые динамические процессы: конформность (внешняя и внутренняя), групповое давление

К динамическим процессам относятся процессы формирования и развития группы, связанные с развитием интегративных тенденций, в сфере деловых и межличностных отношений.

Возникновение формальных и неформальных структур отношений, доминирование и подчинение в группе. Влияние группы на личность проявляется в групповом давлении и конформизме, социальной фасилитации (облегчение), «ингибиции» (затруднение).

Конформизм - это изменение поведения или убеждений индивида в результате группового давления.

Конформизм различают: внешний и внутренний.

Внешний конформизм – означает уступчивость, внешнее следование за группой при внутреннем несогласии.

Внутренний конформизм – означает одобрение, полное соответствие убеждений и поступков социальному давлению.

Нонконформизм – готовность не смотря ни на какие обстоятельства действовать вопреки мнению и позиции преобладающего большинства, отстаивать противоположную точку зрения (индивидуалисты, лидеры, генераторы идей, новаторы).

Причины конформного поведения:

- Люди думают истинно, что члены группы правы, и когда они хотят нравиться группе – это нормативное влияние.
- Стремление получить одобрение.
- Конформное поведение иногда связано с меньшинством в группе - убедительное меньшинство уменьшает конформность остальных.

Групповое давление может проявляться в явлении социальной фасилитации.

Социальная фасилитация – возрастание активности и продуктивности деятельности индивида, вследствие присутствия рядом других людей.

Социальная ингибиция – явление снижения активности и ухудшения продуктивности деятельности в присутствии других людей.

Если индивид полагает, что другие воспринимают его позитивно это проявление фасилитации, если негативно – это ингибиция.

Групповая динамика

1. Механизмы групповой динамики
2. Процесс принятия группового решения
3. Групповая сплоченность
4. Эффективность групповой деятельности
5. Развитие группы до уровня коллектива

Механизмы групповой динамики

7. Разрешение внутригрупповых противоречий: между возрастающими потенциальными возможностями группы и её актуальной деятельностью.

Между растущим стремлением к самореализации, самоутверждению и усиливающимися тенденциями к интеграции личности с группой.

8. Е. Холландер: «идиосинкразический» кредит – своеобразное разрешение группы, позволяющее лидеру нарушать групповые нормы. Это является одним из условий внедрения жизнедеятельности группы элементов нового.
9. Психологический обмен – участники могут обмениваться материальными и духовными ценностями (обмениваются эмоциями, идеями, действиями).

Групповая сплоченность – ценностно-ориентационное единство, близость взглядов, оценок по отношению к объектам, наиболее значимым для группы.

Сплочённость зависит от стадии развития зрелости группы:

1. Стадия притирки. Люди приглядываются друг к другу, показывают себя, знакомство с задачами деятельности группы.

2. Конфликтная стадия. Проявляются разногласия, борьба за лидерство, поиски компромиссов, возникновение противодействий между руководителем и другими членами, стадия распределения групповых ролей
3. Экспериментирование. Ищут новые методы и средства деятельности. Растет уровень ответственности членов коллектива.
4. Появляется опыт решения проблем. В зависимости от ситуации – функции лидера могут переходить от одного члена к другому.
5. Внутри коллектива формируются прочные связи, людей принимают и оценивают по достоинству.

Тест на конформизм. Варианты ответов

«Да», «Иногда, в средней степени», «Нет»

1. Вы любите спорить, для вас это вроде спорта?
2. Вам нравится что-нибудь усовершенствовать, изобретать?
3. Когда в компании обсуждают последний фильм или модную книгу, вы всегда стараетесь высказывать свое мнение об этом?
4. Вам легко говорить «нет»?
5. Разговаривая с кем-либо, вы довольно часто перебиваете его?
6. На собраниях вы не ждете, когда выскажется старший по возрасту или по статусу, а всегда высказываетесь одним из первых?
7. Вы умеете торговаться на рынках?
8. Вы любите общаться, отдыхать в больших шумных компаниях?
9. Скажите честно, в детстве любили драться?
10. Вы всегда одеваетесь так, как вам удобно и комфортно, не обращая внимания на окружающих, верно?
11. В школе вам доводилось спорить с учителями?
12. Вы хотели бы добиться более высокого служебного положения?
13. Бывало, что в детстве вы выступали против всех ваших приятелей?
14. Вы очень редко уступаете место в транспорте?
15. Вам доводилось защищать своего приятеля в школе или в вузе, коллегу на работе от несправедливых нападок?
16. В коллективе у вас репутация спорщика и забияки?
17. Вам легко попросить денег взаймы?
18. Когда в школе вы писали сочинение, то не старались придерживаться общепринятых положений из учебника, а старались выразить свои мысли?
19. Вас не тревожит, что вы можете произнести какое-нибудь слово, например, «творог» или «кухонный», «позвонишь» не с тем ударением? Вы всегда говорите так, как вам удобно?
20. Вы обычно не стремитесь побыстрее прочитать модную книгу или посмотреть модный нашумевший фильм, «как все»?
21. В школе или в вузе вас часто считали «белой вороной»?
22. В потенциально конфликтных ситуациях вы всегда отстаиваете свою точку зрения?
23. Вы любите поспорить о политике?
24. Вы любите и умеете рассказывать анекдоты, говорить тосты?

25. Если вам приходится готовить какое-то блюдо, то вы всегда доверяете себе, своему вкусу и таланту и не обращаете особого внимания на жесткие рекомендации поваренной книги. Это верно?
26. Вам нравятся «контактные» виды спорта?
27. Отоваясь сделать покупку дорогостоящей вещи, вы редко доверяете чужому мнению и всегда стремитесь убедиться в чем-либо самостоятельно?
28. Вы часто выступаете на собраниях, совещаниях и даже не боитесь критиковать кого-нибудь. Это так?
29. Ваши друзья и коллеги считают вас лидером и заводилой?
30. Обставляя, оформляя и украшая вашу квартиру или дачу, вы стремитесь, чтобы все было интересно и оригинально, а не «как у всех»?
31. Вас трудно уговорить сделать что-либо, если вы этого не хотите?
32. Вы всегда ходите на выборы, чтобы выразить своё особое мнение?
33. У вас высокая самооценка, вы всегда уверены в себе?
34. Вы любите критиковать рекламу?
35. У вас есть какое-либо творческое интересное увлечение?

Обработка

Каждый выбранный Вами вариант «да, часто» – это 2 балла, вариант «иногда, нечто среднее» – 1 балл и «нет» – 0 баллов. Просуммируйте набранные баллы.

Интерпретация

Более 55 баллов

Скорее всего, вы весьма активная самостоятельная личность, имеющая на всё собственную точку зрения и чётко знающая, чего она хочет от жизни. Общаетесь вы, наверное, без особых проблем и, как рыба в воде, прекрасно чувствуете себя в больших компаниях. Про вас можно определенно сказать, что вы, как и известный герой мультика – «свой собственный» и всегда «гуляете, где хотите и сами по себе». Вы не склонны соглашаться с кем-либо в чем-то, пока сами на собственном опыте не убедитесь в этом. При этом, вы умеете не только спорить и не поддаваться на групповое давление, но и сами неплохо можете давить и переубеждать. Про таких, как вы, иногда говорят: «им палец в рот не клади». Если какой-нибудь хитрый продавец захочет вам что-нибудь «впарить», то это у него вряд ли получится.

У вас наверняка есть лидерские склонности и это знаете не только вы, но и ваше окружение. Иногда, правда, это окружение и страдает от этих ваших лидерских наклонностей, но вы это редко замечаете. Когда вы будете общаться с кем-то, понаблюдайте, сколько времени говорите вы, а сколько – другой человек.

40-54 балла

Вы довольно общительный человек, но и «душой компании» вас тоже не назовешь. Вероятно, вы честный и принципиальный человек, но отстаивать свои принципы вам не всегда бывает легко. Скорее всего, вы не любите рисковать и лезть на рожон. В сложных ситуациях вы можете задуматься на тему «как наше слово отзовется?» или «а мне это надо?». У вас наверняка бывали случаи, когда вы выступали против мнения большинства, но это было очень нелегко. Этот опыт не прошел для вас даром и теперь, когда надо, вы способны проявить гибкость и уйти от открытого конфликта. Может, вы теперь и нечасто высказываете свое особое мнение, но оно у вас, по крайней мере, есть и это уже ваше большое достоинство. Однако, вы, наверное, задумываетесь иногда: «А не слишком ли часто я проявляю гибкость?». Может быть, вы также считаете, что припев одной песни обращен именно к вам: «Будь или не будь! Сделай хоть что-нибудь!». Ну, что же, вы правильно задумываетесь, иногда надо проявлять твердость и защищать свою принципиальную позицию, даже если все остальные против вас. Чтобы это было эффективно, надо тренироваться

понемногу в безопасных ситуациях или, как было сказано в замечательной старой комедии: «Тренируйся на кошках!». Помните – вы неповторимая индивидуальность и имеете право на своё мнение.

Менее 39 баллов

По всей вероятности, вы – спокойный разумный человек, в меру общительный, и раскрывающий свою душу только в узком кругу людей, которым полностью доверяете. Поэтому вы стараетесь избегать шумных компаний, вряд ли вы пойдете на дискотеку или станете артистом. В школе вы, скорее всего, не особенно стремились выходить к доске, выступать на утренниках и концертах. Вы вообще не любите выступать – в прямом и в переносном смысле. Может быть, это из-за низкой самооценки? В тех сферах жизни, где вы не считаете себя специалистом, вы предпочитаете не выпячивать свое мнение, а обратиться за помощью к авторитетному для вас лично человеку. Вы часто склонны доверять мнению большинства и не всегда цените свое собственное мнение. Вы стараетесь избегать конфликтов, а если это сделать не удастся, то в некоторых стрессовых ситуациях вы предпочитаете смолчать. Конечно, «молчанье – это золото», но далеко не всегда. Вы не боитесь, что вас могут назвать конформистом? Ваше мнение и голос нужен и вашим близким, и вам самим.

Вам бывает трудно отказать в просьбе кому-нибудь из ваших знакомых и некоторые этим пользуются и даже злоупотребляют. Часто это те, кто набрал по этому тесту очень много баллов. Есть такое выражение: «делать из козла отпущения дойную корову». Временами вам кажется, что оно относится и к вам тоже. Ну, что же, значит, вам нужно научиться защищаться от манипуляций, хотя, если разобраться, не вы ли сами провоцируете других своей слабостью.

Практическая работа №13.

Тема: Внутригрупповые динамические процессы: групповые нормы и ценности, лидерство

Термин «групповая динамика» может быть употреблен в трех различных значениях. Прежде всего, данным термином обозначается определенное направление исследования малых групп в У, т.е. школа К. Левина. Второе значение термина связано с обозначением определенных методик, которыми можно пользоваться при изучении малых групп. Групповая динамика в данном случае – особый вид лабораторного эксперимента, специально предназначенный для изучения групповых процессов. В третьем значении термином «групповая динамика» обозначается совокупность тех динамических процессов, которые одновременно происходят в группе в какую-то единицу времени и которые знаменуют собой движение группы от стадии к стадии, т.е. ее развитие.

Важнейшими из таких процессов являются следующие. Прежде всего, процесс образования малых групп, причем сюда могут быть отнесены не только непосредственные способы формирования группы, но и такие психологические механизмы, которые делают группу группой, например, феномен группового давления на индивида. Далее это традиционно рассматриваемые в групповой динамике процессы групповой сплоченности, лидерства и принятия групповых решений с той поправкой, что вся совокупность процессов управления группой и руководства ею не исчерпывается лишь феноменом лидерства и принятием группового решения, а включает в себя еще многие механизмы. Здесь же рассматриваются межличностные отношения в группе и внутригрупповой межличностный конфликт. Другой аспект динамических процессов представлен явлениями групповой жизни, возникающими при развитии совместной деятельности. В качестве своеобразного итога развития группы может быть рассмотрено становление такой специфической ее стадии, как коллектив. Поэтому процесс образования коллектива может быть отнесен к динамическим процессам группы.

При характеристике процессов, связанных с образованием малых групп, будем иметь в виду лишь процесс образования реальных естественных малых групп. Способы образования малых групп различны. Чаще всего они определяются внешними по отношению к группе факторами. В более широком смысле можно сказать, что малая группа задается определенной потребностью общественного разделения труда и вообще функционирования общества. Вне группы создаются

некоторая система предписаний относительно структуры группы, распределения ролей и статусов, цели групповой деятельности. Все эти факторы – предпосылки возникновения группы.

Далее идет процесс превращения объективно возникших групп в подлинно психологическую общность. На этом пути возникают две возможности для исследования.

Первая, когда исследуется вопрос о принятии уже существующих норм групповой жизни каждым вновь вступающим в нее индивидом. В этом случае анализ можно свести к исследованию феномена давления группы на индивида, подчинение его группой.

Вторая, когда изучается процесс становления групповых норм и ценностей при условии одновременного вступления в группу многих индивидов и последующее все более полное принятие этих норм, разделение всеми членами группы групповых целей. В этом случае анализ можно свести к изучению формирования групповой сплоченности.

Феномен группового давления получил в социальной П наименование феномена конформизма. Само слово конформизм означает в русском языке «приспособленчество».

Так как в обыденной жизни понятие конформизм приобрело негативный оттенок, в социальной психологии чаще говорят не о конформизме, а о конформности, имея в виду чисто психологическую характеристику позиции индивида относительно позиции группы, принятие или отвержение им определенного стандарта, мнения, свойственного группе, меру подчинения индивида групповому давлению.

Конформность констатируется там и тогда, где и когда фиксируется наличие конфликта и преодоление этого конфликта в пользу группы.

Конформность – подчинение суждения или действия индивида групповому давлению, возникающее из конфликта между его собственным мнением и мнением группы. Различают внешнюю конформность, когда мнение группы принимается индивидом лишь внешне, а на деле он продолжает ему сопротивляться, и внутреннюю конформность, когда индивид действительно усваивает мнение большинства.

Конформность – важный механизм поддержания внутренней однородности и целостности группы. Значение этого механизма объясняется тем, что он служит поддержанию группового постоянства в условиях изменения и развития группы.

От чего зависит величина конформности человека? Прежде всего, от значимости для него высказываемого мнения. Чем оно важнее лично для него, тем ниже уровень конформности. Во-вторых, от авторитетности людей, высказывающих в группе те или иные взгляды. Чем выше их статус и авторитетность, тем выше конформность членов группы. Конформность зависит и от количества членов группы, высказывающих позицию и от их единодушия. Уровень конформности зависит от возраста и пола человека. Так, женщины более конформны, чем мужчины, а дети – чем взрослые. Экспериментально было установлено так же, что на степень конформности влияют и менее развитый интеллект, и более низкий уровень развития самосознания.

В реальности же существует не два (конформное и не конформное), а три типа поведения:

1. внутригрупповая внушаемость, т.е. бесконфликтное принятие мнения группы;
2. конформность – осознанное внешнее согласие при внутреннем расхождении;
3. коллективизм – относительное единообразие поведения в результате сознательной солидарности личности с оценками и задачами коллектива.

Групповая сплоченность, ее суть – в формировании особого типа связей в группе, которые позволяют формальную структуру, задаваемую извне, превратить в психологическую общность.

Проблема групповой сплоченности имеет солидную традицию исследования, которая опирается на понимание группы как некоторой системы межличностных отношений, имеющих эмоциональную основу.

В русле социометрического направления сплоченность прямо связывалась с таким уровнем развития межличностных отношений, когда в них высок процент выборов, основанных на взаимной симпатии.

Фестингер анализировал сплоченности на основе частоты и прочности коммуникативных связей, обнаруживаемых в группе. Буквально сплоченность определялась как «сумма всех сил, действующих на членов группы, чтобы удержать их в ней». Силы интерпретировались либо как привлекательность группы для индивида, либо как удовлетворенность членством в группе. Оба эти параметра анализировались при помощи выявления чисто эмоционального плана отношений группы.

Т. Ньюком вводит новое понятие «согласия» и с его помощью пытается интерпретировать сплоченность. Он выдвигает идею необходимости возникновения сходных ориентаций членов группы по отношению к каким-то значимым для них ценностям. Развитие сходных ориентаций, т.е. достижение согласия, мыслилось как снятие напряжений в поле действия индивидов, причем снятие это осуществляется на основе определенных эмоциональных реакций индивидов.

Существует ряд экспериментальных работ по выявлению группового единства. Так, А. Бейвелас особое значение придавал характеру групповых целей. Операциональные цели группы – это построение оптимальной системы коммуникаций; символические цели – цели, соответствующие индивидуальным намерениям членов группы. Сплоченность зависит от реализации и того, и другого.

Разведем понятия сплоченности и совместимости. Совместимость означает, что данный состав группы возможен для обеспечения выполнения группой ее функций, что члены группы могут взаимодействовать. Сплоченность группы означает, что данный состав группы интегрирован наилучшим образом, что в нем достигнута особая степень развития отношений, при которой все члены группы в наибольшей мере разделяют цели групповой деятельности и те ценности, которые связаны с этой деятельностью.

А.В. Петровский говорил о трех слоях, из которых состоит группа: внешний уровень – непосредственные эмоциональные межличностные отношения; второй слой – ценностно-ориентационное единство, которое характеризуется тем, что отношения здесь опосредованы совместной деятельностью, выражением чего является совпадение для членов группы ориентаций на основные ценности, касающиеся процесса совместной деятельности; третий слой – на этом уровне члены группы разделяют цели групповой деятельности.

Существует теория развития группы Уманского – параметрическая концепция, которая выделяет несколько параметров, которые определяют уровень развития группы: направленность, организованность, компетентность, коммуникативная компетентность (наличие коммуникативных сетей).

Сплоченность представляется как определенный процесс развития внутригрупповых связей, соответствующий развитию групповой деятельности. Эти три слоя рассматриваются как уровни сплоченности. На первом уровне сплоченность выражается развитием эмоциональных контактов, на втором уровне сплочение группы выражается в совпадении у членов группы основной системы ценностей, связанных с процессом совместной деятельности; на третьем уровне все члены группы начинают разделять общие цели групповой деятельности. Таким образом, сплочение происходит на основе совместной деятельности.

Совместная деятельность есть не только внешне заданное условие существования данной группы, но и внутреннее условие ее существования.

Рассмотрим важнейшие параметры, влияющие на процесс сплочения малой группы:

- 1.эмоциональная привлекательность членов группы;
- 2.сходство членов группы между собой (главное – ценностное сходство);
- 3.предпочитаемый группой способ взаимодействия и ведущий социальный мотив членов группы (лучше всего – мотив сотрудничества).
4. особенности групповых целей. Цели должны отвечать потребностям членов группы, быть приняты в качестве личных целей каждого. Группа так же должна рассчитывать на успех в достижении цели. Цель должна быть конечна, четко сформулирована, понятна каждому, должна содержать в себе все средства ее достижения, цель должна быть лично привлекательной для каждого.
- 5.удовлетворенность группы и каждого ее члена групповой деятельностью и своим положением в группе.

Сплоченность зависит и от характера руководства и стиля принятия решений, характерного для группы.

При характеристике динамических процессов важным является вопрос о том, как группа организуется, кто берет на себя функции ее организации. Здесь встает проблема лидерства и руководства.

Проблема лидерства и руководства является одной из кардинальных проблем в социальной психологии. В форме лидерства и руководства в группе может осуществляться социальная власть. Разведем понятия «лидер» и руководитель». По Парыгину:

- 1.Руководство – это влияние социально зафиксированной формальной природы, а лидерство подразумевает спонтанно возникающие внутри группы психологическое влияние одного члена на других.
- 2.лидер в основном призван осуществлять регуляцию межличностных отношений в группе, в то время как руководитель осуществляет регуляцию официальных отношений группы как некоторой социальной организации;
- 3.лидерство можно констатировать в условиях микросреды, а руководство – элемент макросреды, т.е. оно связано со всей системой общественных отношений;
- 4.лидерство возникает стихийно, руководитель либо назначается, либо избирается целенаправленно;
- 5.явление лидерство менее стабильно, выдвижение лидера в большой степени зависит от настроения группы, в то время как руководство – явление более стабильное;
- 6.у руководителя есть система санкций, у лидера – нет;
- 7.процесс принятия решения руководителем значительно более сложен и опосредован множеством различных обстоятельств, тогда как лидер принимает более непосредственные решения;
- 8.сфера деятельности лидера – в основном малая группа, сфера деятельности руководителя шире, так как он представляет малую группу в более широкой социальной системе.

Но и лидер, и руководитель призваны стимулировать группу на решение определенных задач, заботиться о средствах, при помощи которых эти задачи были решены.

Лидерство – чисто психологическая характеристика поведения определенных членов группы. Руководство в большей степени есть социальная характеристика отношений в группе, прежде всего с точки зрения распределения ролей управления и подчинения.

В отличие от лидерства, руководство выступает как регламентированный обществом правовой процесс.

Лидера порождает структура взаимоотношений в группе. Эта система межличностных связей формируется и определяется целями группы, ценностями и нормами, в ней сформировавшимися. И именно на основе этих ценностей и целей выдвигается конкретный лидер как тот, кто олицетворяет систему предпочитаемых группой ценностей и целей. Лидером принимается и считается тот, чью установки и ориентации становятся референтными

Лидером является такой член группы, который выдвигается в результате взаимодействия членов группы для организации группы при решении конкретной задачи, то есть, лидер выдвигается в конкретной ситуации для решения конкретной задачи, принимая на себя определенные функции. Остальные члены группы принимают лидерство, т.е. строят с ним такие отношения, которые предполагают, что он будет вести, а они будут ведомыми. Лидерство необходимо рассматривать как групповое явление, лидер немислим в одиночку. Мера влияния лидера на группу не является величиной постоянной.

Так как лидерство тесно связано с решением тех или иных групповых задач, его можно типологизировать в соответствии с видами групповых деятельностей. Различают групповые деятельности инструментального (направлены на выполнение группой ее целевых функций, ради которых она и была создана) и экспрессивного (эти деятельности направлены на поддержание группы как единого целого, ее дальнейшее развитие и сплочение) вида. Соответственно инструментальное лидерство имеет целью обеспечение управления группой в процессе решения ее целевых задач, а роль экспрессивного лидерство – в обеспечении позитивного внутреннего климата группы, ее стабильности.

В любой реальной группе может одновременно существовать несколько разноплановых лидеров, не вступая друг с другом в серьезные противоречия.

Руководство–процесс управления группой, осуществляемый руководителем как посредником социального контроля и власти на основе правовых полномочий и норм более широкой социальной общности, в которую включена данная малая группа.

В руководстве всегда присутствуют два аспекта – формально-правовой аспект власти и психологический аспект власти. Основным психологическим инструментом влияния руководителя на группу является его авторитет. Факторы, влияющие на авторитет: личностные особенности, организаторский и мотивационный потенциал (способность лидировать в качестве лидера-организатора и лидера-мотиватора), ценностная привлекательность личности руководителя для членов группы, и наиболее существенный фактор – стиль управления.

Выделяют две основные модели руководства: директивную (в ее основе лежит единоначалие руководителя) и кооперативную (возможность активного коммуникативного взаимообмена между членами группы и их руководителем) модели.

Управление группой обеспечивает выполнение ею ряда задач, таких как: целеполагание (выработка группой ближайших и отдаленных целей своей деятельности), информирование (передача членам группы необходимого для их работы объема информации и сбор информации, поступающей от них), принятие решений (создание единого мнения группы по важнейшим вопросам и реализацию принятого решения), контроль за деятельностью группы в важнейших сферах ее активности, обратная связь (поток информации, обеспечивающий взаимопонимание членов группы по важнейшим для группы проблемам).

Стили лидерства. Выделяют три стили лидерства (выделил К. Левин): авторитарный, демократический и попустительский (либеральный).

Каждый стиль имеет две стороны: содержание решений, предлагаемых лидером группе, и техника (приемы, способы) осуществления этих решений. тогда можно расписать каждый из трех стилей по двум характеристикам:

Стили лидерства	Содержательная сторона	Формальная сторона
-----------------	------------------------	--------------------

Авторитарный стиль 4. дела планируются заранее во всем их объеме 5. определяются лишь непосредственные цели, дальние – неизвестны 6. голос руководителя - решающий 7. деловые краткие распоряжения 8. запреты без снисхождения, с угрозой 9. четкий язык, неприветливый тон 10. похвала и порицания субъективны 11. эмоции не принимаются в расчет 12. позиция лидера – вне группы

Демократический 1. мероприятия планируются не заранее, а в группе 2. за реализацию предложений отвечают все 3. все разделы работы не только предлагаются, но и обсуждаются 6. инструкции в форме предложений 7. не сухая речь, а товарищеский тон 8. похвала и порицание – с советами 9. распоряжения и запреты – с дискуссиями 10. позиция лидера – внутри группы

Попустительский 1. дела в группе идут сами собой 2. лидер не дает указаний 3. разделы работы складываются из отдельных интересов или исходя от нового лидера 1. тон – конвенциональный 2. отсутствие похвалы, порицаний 3. никакого сотрудничества 4. позиция лидера – незаметно в стороне от группы

В своей жизнедеятельности группа постоянно сталкивается с ситуациями, требующими группового обсуждения с целью прояснения позиций членов группы, оценки ситуации, поиска возможных решений, выработки единого мнения. Здесь встает проблема группового обсуждения и процесс принятия группового решения. Можно выделить несколько важнейших целей группового обсуждения: сбор информации и ее оценка, поиск возможных решений и принятие общего группового решения.

Для достижения каждой из указанных целей применяются свои методы обсуждения. Изучение мнений членов группы о том или ином предмете осуществляется с помощью группового интервью, поиск возможных решений наиболее успешно проводится в формах мозговой атаки, а для принятия группового решения используется метод групповой дискуссии.

Цель группового интервью – выяснение мнения всех относительно какого-то вопроса.

Цель мозговой атаки – продуцирование идей, получение как можно большего количества самых разнообразных предложений. Группа разбивается на две подгруппы: «генераторов идей» и «критиков». Первые продуцируют как можно больше самых разных идей, вторые – сортируют эти идеи

Способность человека быть лидером во многом зависит от развитости у него организаторских и коммуникативных качеств. Какими психологическими качествами личности должен обладать настоящий лидер? Такими признаками, как отмечают Е. Жариков, Е. Крушельницкий [2] являются: волевой, способен преодолевать препятствия на пути к цели; настойчив, умеет разумно рисковать. Терпелив, готов долго и хорошо выполнять однообразную, неинтересную работу; инициативен и предпочитает работать без мелочной опеки. Независим; психически устойчив, не дает увлечь себя нереальными предложениями; хорошо приспосабливается к новым условиям и требованиям; самокритичен, трезво оценивает не только свои успехи, но и неудачи; требователен к себе и другим, умеет спросить отчет за порученную работу; критичен, способен видеть в заманчивых предложениях слабые стороны; надежен, держит слово, на него можно положиться; вынослив, может работать даже в условиях перегрузок; восприимчив к новому, склонен решать нетрадиционные задачи оригинальными методами; стрессоустойчив, не теряет самообладания и работоспособности в экстремальной ситуации; оптимистичен, относится к трудностям как к неизбежным и преодолимым помехам; решителен, способен самостоятельно и своевременно принимать решения, в критических ситуациях брать ответственность на себя; способен менять стиль поведения в зависимости от условий, может и потребовать, и подбодрить.

В психологии принято различать следующие типы лидеров

Эмоциональный лидер – умеет выстраивать доброжелательные отношения с разными людьми в коллективе.

Лидер-критик – умеет критически проанализировать проект или ситуацию, выделив их слабые и сильные стороны.

Лидер-интеллектуал – умеет продуцировать разные позитивные идеи.

Лидер-организатор - умеет планировать выполнение работы и распределять обязанности

между участниками.

Лидер-исполнитель – умеет четко и в положенный срок выполнить возложенные на него обязанности.

Все это требует наличия определенных качеств, включая смелость, представительность, умение не отклоняться от поставленной цели, понятливость, энергичность, аналитические способности, уверенность в собственных силах, организаторские способности, сильная воля.

Представленные ниже методики позволяют оценить способность человека быть лидером.

Инструкция к тесту

Вам предлагается 50 высказываний, на которые требуется дать ответ «да» или «нет». Среднего значения в ответах не предусмотрено. Долго не задумывайтесь над высказываниями. Если сомневаетесь, все-таки сделайте отметку на «+» или «-» («а» или «б») в пользу того альтернативного ответа, к которому вы больше всего склоняетесь.

Тестовый материал

Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?

да;

нет.

Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы?

да;

нет.

Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?

да;

нет.

Когда вы были ребенком, нравилось ли вам быть лидером среди сверстников?

да;

нет.

Испытываете ли вы удовольствие, когда вам удается убедить кого-то в чем-либо?

да;

нет.

Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?

да;

нет.

Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть результат деятельности небольшого числа выдающихся людей»?

да;

нет.

Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советчике, который мог бы направить вашу профессиональную активность?

да;

нет.

Теряли ли вы иногда хладнокровие в разговоре с людьми?

да;

нет.

Доставляет ли вам удовольствие видеть, что окружающие побаиваются вас?

да;

нет.

Стараетесь ли вы занимать за столом (на собрании, в компании и т. п.) такое место, которое позволяло бы вам быть в центре внимания и контролировать ситуацию?

да;

нет.

Считаете ли вы, что производите на людей внушительное (импозантное) впечатление?

да;
нет.

Считаете ли вы себя мечтателем?

да;
нет.

Теряетесь ли вы, если люди, окружающие вас, выражают несогласие с вами?

да;
нет.

Чтобы увидеть материал целиком вам необходимо зарегистрироваться или выполнить вход.

Ключ к тесту

Сумма баллов за ваши ответы подсчитывается с помощью ключа к опроснику.

Ключ: 1а, 2а, 3б, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б, 10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б, 17а, 18б, 19б, 20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б, 26а, 27б, 28а, 29б, 30б, 31а, 32а, 33б, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а, 40б, 41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б.

За каждый ответ, совпадающий с ключевым, испытуемый получает один балл, в ином случае - 0 баллов.

Интерпретация результатов теста

Если сумма баллов оказалась менее 25, то качества лидера выражены слабо.

Если сумма баллов в пределах от 26 до 35, то качества лидера выражены средне.

Если сумма баллов оказалась от 36 до 40, то лидерские качества выражены сильно.

Если сумма баллов более 40, то данный человек как лидер склонен к диктату.

Тест “Психологический тип в общении”

Инструкция: Если вы хотите определить свой психологический тип по отношению к окружающим, то оцените приведенные высказывания в баллах от 0 до 4, затем подсчитайте сумму.

1. Я легко сближаюсь с людьми.
2. У меня много знакомых, с которыми я охотно встречаюсь.
3. Я разговорчивый человек.
4. Я непринужденно чувствую себя с незнакомыми людьми.
5. Мне стало бы неприятно, если бы надолго исчезла возможность общения.
6. Когда мне надо что-то узнать, я предпочитаю спросить, а не копаться в книгах.
7. Мне удастся оживить скучную компанию.
8. Я говорю быстро.
9. Когда я надолго оторван от людей, мне очень хочется поговорить с кем-нибудь.

Интерпретация:

1-12 баллов. Интроверт. Обращенный в себя, он с трудом вступает в контакт, в компании способен нагнать на всех тоску. Такой человек ориентирован в основном на собственные чувства, сдержан, застенчив, общению предпочитает книгу. В решениях серьезен, эмоциям не доверяет, любит порядок. Пессимистичен, и поэтому вряд ли из него получится хороший организатор.

13-24 балла. Амбаверт. Для него характерны спокойные, ровные отношения с людьми, ответственность за свои поступки. Именно такими качествами обладают, как правило, лучшие руководители, словом все, чья работа требует умения общаться с людьми.

25-36 баллов. Экстраверт. Словоохотливый, общительный оптимист, любит каверзные вопросы, острые шутки. Общение с кем бы то ни было для него не проблема, и тут он прекрасный импровизатор. Все у него получается легко и непринужденно. Но не менее легко относится и к собственным обязательствам, и поэтому хозяином своего слова его можно назвать лишь с иронией. Несдержан, потому что не считает нужным контролировать эмоции и чувства.

Тест “Конструктивный рисунок человека из геометрических фигур”.

Инструкция: “Вам нужно нарисовать фигуру человека, составленную из 10 элементов, среди которых могут быть треугольники, круги, квадраты. Вы можете увеличивать или уменьшать эти элементы (геометрические фигуры) в размерах, накладывать друг на друга по

мере надобности. Важно, чтобы все эти три элемента в изображении человека присутствовали, а сумма общего количества использованных фигур была равна десяти. Если при рисовании вы использовали большее количество фигур, то нужно зачеркнуть лишние, если же вами использовано фигур меньше, чем десять, необходимо дорисовать недостающее”.

Материал: испытуемым предлагается три листа бумаги размером 10x10 см, каждый лист нумеруется и подписывается. На листе №1 выполняется первый пробный рисунок, далее, соответственно, на листе №2 – второй, на листе №3 – третий. После выполнения трех рисунков данные обрабатываются. При нарушении инструкции материал не обрабатывается.

Обработка данных: подсчитывается количество затраченных в изображении человека треугольников, кругов и квадратов (по каждому рисунку отдельно), и результат записывается в виде трехзначных чисел, где сотни обозначают количество треугольников, десятки – количество кругов, единицы – количество квадратов. Эти трехзначные цифры составляют так называемую “формулу рисунка”, по которой происходит отнесение рисующих к соответствующим типам.

1 тип – “руководитель”. Обычно это люди, имеющие склонность к руководящей и организаторской деятельности. Ориентированы на социально-значимые нормы поведения, могут обладать даром хороших рассказчиков, основывающемся на высоком уровне речевого развития. Обладают хорошей адаптацией в социальной сфере, доминирование над другими удерживают в определенных границах.

Формулы рисунков: 901, 910, 802, 811, 820, 703, 712, 721, 730, 604, 613, 622, 631, 640.

Наиболее жестко доминирование над другими выражено у подтипов 901, 910, 802, 811, 820, ситуативно – у 703, 712, 721, 730, при воздействии речью на людей – вербальный руководитель или “преподавательский подтип” 604, 613, 622, 631, 640.

2 тип – “ответственный исполнитель” – обладает многими чертами типа “руководитель”, однако в принятии ответственных решений часто присутствуют колебания. Данный тип ориентирован на “умение делать дело”, высокий профессионализм, обладает высоким чувством ответственности и требовательности к себе и другим, высоко ценит правоту. Часто они страдают соматическими заболеваниями нервного происхождения как следствие перенапряжения.

Формулы рисунков: 505, 514, 523, 532, 541, 550.

3 тип – “тревожно-мнительный”. Лидерских качеств не имеет.

В формуле первая цифра – 4

4 тип – “ученый”. Эти люди легко абстрагируются от реальности, обладают “концептуальным умом”, отличаются способностью разрабатывать “на все” свои теории. Обычно обладают душевным равновесием и рационально продумывают свое поведение.

Формулы рисунков: 307, 316, 325, 334, 343, 352, 361, 370.

5 тип – “интуитивный”. Лидерских качеств не имеет.

В формуле первая цифра – 2

6 тип – “изобретатель, конструктор, художник”. Лидерских качеств не имеет.

В формуле первая цифра – 1

Тест на выявление уровня самооценки.

1. Как часто вас терзают мысли, что вам не следовало говорить или делать что-то?

а) очень часто — 1 балл;

б) иногда — 3 балла.

2. Если вы общаетесь с блестящим и остроумным человеком, вы:

а) постараетесь победить его в остроумии — 5 баллов;

б) не будете ввязываться в соревнование, а отдадите ему должное и выйдете из разговора — 1 балл.

3. Выберите одно из мнений, наиболее вам близкое:

а) то, что многим кажется везением, на самом деле, результат упорного труда — 5 баллов;

б) успехи зачастую зависят от счастливого стечения обстоятельств — 1 балл;

в) в сложной ситуации главное — не упорство или везение, а человек, который сможет одобрить или утешить — 3 балла.

4. Вам показали шарж или пародию на вас. Вы:

а) рассмеетесь и обрадуетесь тому, что в вас есть что-то оригинальное — 3 балла;

б) тоже попытаетесь найти что-то смешное в вашем партнере и высмеять его — 4 балла;

в) обидитесь, но не подадите вида — 1 балл.

5. Вы всегда спешите, вам не хватает времени или вы беретесь за выполнение заданий, превышающих возможности одного человека?

а) да — 1 балл;

б) нет — 5 баллов;

в) не знаю — 3 балла.

6. Вы выбираете духи в подарок подруге. Купите:

а) духи, которые нравятся вам — 5 баллов;

б) духи, которым, как вы думаете, будет рада подруга, хотя вам лично они не нравятся — 3 балла;

в) духи, которые рекламировали в недавней телепередаче.

7. Вы любите представлять себе различные ситуации, в которых вы ведете себя совершенно иначе, чем в жизни?

а) да — 1 балл;

б) нет — 5 баллов;

в) не знаю — 3 балла.

8. Задевает ли вас, когда ваши коллеги (особенно молодые) добиваются большего успеха, чем вы?

а) да — 1 балл;

б) нет — 5 баллов;

в) иногда — 3 балла.

9. Доставляет ли вам удовольствие возражать кому-либо?

а) да — 5 баллов;

б) нет — 1 балл;

в) не знаю — 3 балла.

10. Закройте глаза и попытайтесь представить себе 3 цвета:

а) голубой — 1 балл;

б) желтый — 3 балла;

в) красный — 5 баллов.

Подсчет баллов

50—38 баллов. Вы довольны собой и уверены в себе. У вас большая потребность доминировать над людьми, любите подчеркивать свое «я», выделять свое мнение. Вам безразлично то, что о вас говорят, но сами вы имеете склонность критиковать других. Чем больше у вас баллов, тем больше вам подходит определение: «Вы любите себя, но не любите других». Но у вас есть один недостаток: слишком серьезно к себе относитесь, не принимаете никакой критической информации. И даже если результаты теста вам не понравятся, скорее всего, вы «защититесь» утверждением «все врут календари». А жаль...

37—24 балла. Вы живете в согласии с собой, знаете себя и можете себе доверять. Обладаете ценным умением находить выход из трудных ситуаций как личного характера, так и во взаимоотношениях с людьми. Формулу вашего отношения к себе и окружающим можно выразить словами: «Доволен собой, доволен другими». У вас нормальная здоровая самооценка, вы умеете быть для себя поддержкой и источником силы и, что самое главное, не за счет других.

23—10 баллов. Очевидно, вы недовольны собой, вас мучают сомнения и неудовлетворенность своим интеллектом, способностями, достижениями, своей внешностью, возрастом, полом... Остановитесь! Кто сказал, что любить себя плохо? Кто внушил вам, что думающий человек должен быть постоянно собой недоволен? Разумеется, никто не требует от вас самодовольства, но вы должны принимать себя, уважать себя,

поддерживать в себе этот огонек.
Практическая работа №14.

Тема: Определение уровня развития коммуникативных навыков.

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ КОММУНИКАТИВНЫХ И ОРГАНИЗАТОРСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ ЛИЧНОСТИ

Методика КОС предназначена для изучения коммуникативных и организаторских склонностей. Основополагающим методом исследования является тестирование. Методика предназначена для подростков и юношей 14 – 17 лет. Исследование проводит педагог-психолог 1 раз в год. Результаты исследования предназначены для заместителей руководителей по учебно-воспитательной работе, преподавателей, воспитателей, кураторов учебных групп, классных руководителей, мастеров производственного обучения, социального педагога. Методика проводится в стандартных условиях учебных заведений (возможна групповая и индивидуальная формы тестирования). Интерпретация результатов проводится в соответствии с ключом оценки и обработки данных исследования.

Цель: изучение коммуникативных и организаторских склонностей. Коммуникативные и организаторские способности являются стержневыми в профессиях, которые по своему содержанию связаны с активным взаимодействием между людьми. Они являются важными факторами для достижения успеха во многих профессиях типа "человек - человек" (например, труд учителя, тренера, врача, работника клуба и т.д.) Коммуникативные и организаторские способности являются ведущими в образовании межличностных отношений, в сплочении членов коллектива, в организации учебных, спортивных, игровых и других групп, в привлечении к себе людей, в умении организовать и направить их деятельность.

В аббревиатуре методики отражены ее функциональное назначение (исследование коммуникативных и организаторских склонностей) в номер варианта (I).

Авторы: В. Синявский и Б. А. Федоришин.

Описание методики: учитывая, что способности тесно связаны с потребностями личности, ее интересами и избирательным эмоционально-волевым отношением к деятельности, была разработана психодиагностическая методика опосредованного выявления коммуникативных и организаторских способностей - через выявление и оценку соответствующих склонностей (методика "КОС-I"). Диагностике подвергаются потенциальные возможности личности в развитии ей коммуникативных и организаторских способностей.

Методика "КОС-I" базируется на принципе отражения и оценки испытуемым некоторых особенностей своего поведения в различных ситуациях. Избраны ситуации, знакомые испытуемому по его личному опыту. Поэтому оценка ситуации и поведения в ее условиях основывается на воспроизведении испытуемым своего реального поведения и реального, пережитого в его опыте, отношения. Данный проективный опросник позволяет выявить устойчивые показатели коммуникативных и организаторских склонностей,

При построении опросника были учтены различные формы отношения опрашиваемых к вопросам. Дело в том, что одни испытуемые могут быть более склонны к утвердительным ответам, другие - к отрицательным. Поэтому вопросы в бланке построены так, чтобы утвердительный ответ на один вопрос имел такое же смысловое значение, что и отрицательный ответ на другой вопрос.

В программу изучения коммуникативных склонностей введены вопросы следующего содержания; а) проявляет ли личность стремление к общению, много ли у нее друзей; б) любит ли находиться в кругу друзей или предпочитает одиночество; в) быстро ли привыкает к новым людям, к новому коллективу; г) насколько быстро реагирует на просьбы друзей, знакомых; д) любит ли общественную работу, выступает ли на собраниях; е) легко ли устанавливает контакты с незнакомыми людьми; ж) легко ли ему даются выступления в аудитории слушателей. В соответствии с этим было разработано 20 специальных вопросов.

Программа изучения организаторских склонностей включает вопросы иного содержания: а) быстрота ориентации в сложных ситуациях; б) находчивость, инициативность, настойчивость, требовательность; в) склонность к организаторской деятельности; г) самостоятельность, самокритичность; д) выдержка; е) отношение к общественной работе. На этой основе были

разработаны 20 вопросов, каждый из которых в какой-то мере характеризует организаторские склонности учащихся.

Поэтому, учитывая, что способности тесно связаны с потребностями личности, ее интересами и избирательным эмоционально-волевым отношением к деятельности, была разработана психодиагностическая методика опосредованного выявления коммуникативных и организаторских способностей - через выявление и оценку соответствующих склонностей (методика "КОС-I"). Диагностике подвергаются потенциальные возможности личности в развитии ей коммуникативных и организаторских способностей.

Методика "КОС-I" базируется на принципе отражения и оценки испытуемым некоторых особенностей своего поведения в различных ситуациях. Избраны ситуации, знакомые испытуемому по его личному опыту. Поэтому оценка ситуации и поведения в ее условиях основывается на воспроизведении испытуемым своего реального поведения и реального, пережитого в его опыте, отношения. Данный проективный опросник позволяет выявить устойчивые показатели коммуникативных и организаторских склонностей,

При построении опросника были учтены различные формы отношения опрашиваемых к вопросам. Дело в том, что одни испытуемые могут быть более склонны к утвердительным ответам, другие - к отрицательным. Поэтому вопросы в бланке построены так, чтобы утвердительный ответ на один вопрос имел такое же смысловое значение, что и отрицательный ответ на другой вопрос.

В программу изучения коммуникативных склонностей введены вопросы следующего содержания; а) проявляет ли личность стремление к общению, много ли у нее друзей; б) любит ли находиться в кругу друзей или предпочитает одиночество; в) быстро ли привыкает к новым людям, к новому коллективу; г) насколько быстро реагирует на просьбы друзей, знакомых; д) любит ли общественную работу, выступает ли на собраниях; е) легко ли устанавливает контакты с незнакомыми людьми; ж) легко ли ему даются выступления в аудитории слушателей. В соответствии с этим было разработано 20 специальных вопросов. Программа изучения организаторских склонностей включает вопросы иного содержания: а) быстрота ориентации в сложных ситуациях; б) находчивость, инициативность, настойчивость, требовательность; в) склонность к организаторской деятельности; г) самостоятельность, самокритичность; д) выдержка; е) отношение к общественной работе. На этой основе были разработаны 20 вопросов, каждый из которых в какой-то мере характеризует организаторские склонности учащихся.

Литература: 1. Профконсультационная работа со старшеклассниками (Под ред. Федоришина Б.А. – Киев: Радиньска школа. 1980. -- - 158 с.

Компьютерный вариант: ОПТАНТ-7

Анкетная часть методики "КОС-I" предлагает испытуемому вопросы, ответы на которые могут быть только положительными или отрицательными, то есть «да» или «нет». Ответы испытуемого строятся на основе самоанализа опыта своего поведения в той или иной ситуации.

Опросник включает 40 вопросов, 20 из которых направлены на изучение коммуникативных склонностей, а 20 характеризуют организаторские.

Вам нужно ответить на все вопросы бланка. Свободно выражайте свое мнение по каждому вопросу и отвечайте на них так: если Ваш ответ на вопрос положителен, то в соответствующей клетке «Листа ответов» поставьте знак «+», если же отрицательный – «-». Никаких дополнительных надписей и знаков делать не следует. Следите за тем, чтобы номера вопроса и номер клетки, куда Вы запишите свой ответ, совпадали. Заполняя «Лист ответов», имейте в виду, что вопросы коротки и не могут содержать всех необходимых подробностей. Представьте себе типичные ситуации и не задумывайтесь над деталями. Не следует затрачивать много времени на обдумывание, отвечайте быстро. Возможно, что на некоторые вопросы вам будет трудно ответить. Тогда постарайтесь дать тот ответ, который вы считаете предпочтительным. Когда Вы отвечаете на любой из этих вопросов, обращайтесь внимание на первые его слова. Ваш ответ должен быть точно согласован с этими словами. Отвечая на вопросы, не стремитесь произвести заведомо благоприятное впечатление своими ответами.

Ответы на вопросы испытуемый заносит в специальный «Лист ответов», в котором фиксируются также анкетные данные испытуемого в результате его работы.

Для количественной обработки данных консультант использует «Дешифраторы», в которых поставлены идеальные ответы, в которых поставлены идеальные ответы, в максимальной степени

отражающие, коммуникативные и организаторские склонности.

Коммуникативные склонности

1.	+	11.	-	21.	+	31.	-
2.		12.		22.		32.	
3.	-	13.	+	23.	-	33.	-
4.		14.		24.		34.	
5.	+	15.	-	25.	+	35.	-
6.		16.		26.		36.	
7.	-	17.	+	27.	-	37.	+
8.		18.		28.		38.	
9.	+	19.	-	29.	+	39.	-
10.		20.		30.		40.	

Организаторские склонности

1.		11.		21.		31.	
2.	+	12.	-	22.	+	32.	-
3.		13.		23.		33.	
4.	-	14.	+	24.	-	34.	+
5.		15.		25.		35.	
6.	+	16.	-	26.	+	36.	-
7.		17.		27.		37.	
8.	-	18.	+	28.	-	38.	+
9.		19.		29.		39.	
10.	+	20.	-	30.	+	40.	-

С помощью дешифратора подсчитывается количество совпадающих с дешифратором ответов по каждому разделу методики. Оценочный коэффициент (К) коммуникативных или организаторских склонностей выражается отношением количества совпадающих ответов по каждому разделу к максимально возможному числу совпадений (20).

$K = m/20$ или $K = 0,05m$, где К -- величина оценочного коэффициента;
m – совпадающих с дешифратором ответов

Оценка результатов

Показатели, полученные по этой методике, могут варьировать от 0 до I. Показатели, близкие к I, свидетельствуют о высоком уровне проявления коммуникативных или организаторских склонностей, близкие же к 0 -- о низком уровне.

Оценочный коэффициент (К) – это первичная количественная характеристика материалов испытания. Для качественной стандартизации результатов испытания используются шкалы оценок, в которых тому или иному диапазону количественных показателей К соответствует определенная оценка Q.

Шкала оценки коммуникативных склонностей

К		Уровень проявления коммуникативных склонностей
0,10 – 0,45	1	низкий
0,45 – 0,55	2	ниже среднего
0,56 – 0,65	3	средний
0,66 – 0,75	4	высокий
0,75 – 1,0	5	очень высокий

Шкала оценки организаторских склонностей

К		Уровень проявления организаторских склонностей
0,20 – 0,55	1	низкий

0,56 – 0,65	2	ниже среднего
0,66 – 0,70	3	средний
0,71 – 0,80	4	высокий
0,81 – 1,0	5	очень высокий

Полученные результаты коротко можно охарактеризовать следующим образом :

Испытуемые, получившие оценку «1» (Q=1) характеризуются крайне низким уровнем проявления склонностей к коммуникативной и организаторской деятельности.

У испытуемых, получивших оценку «2» (Q=2), развитие коммуникативных и организаторских склонностей находится на уровне ниже среднего. Они не стремятся к общению, чувствуют себя скованно в новой компании, коллективе, предпочитают проводить время наедине с собой, ограничивают свои знакомства, испытывают трудности в установлении контактов с людьми и в выступлении перед аудиторией, плохо ориентируются в незнакомой ситуации, не отстаивают свое мнение, тяжело переживают обиды. Проявление инициативы в общественной деятельности крайне занижено, во многих делах предпочитают избегать принятия самостоятельных решений.

Для испытуемых, получивших оценку «3» (Q=3), характерен средний уровень проявления коммуникативных и организаторских склонностей. Обладая в целом средними показателями, они стремятся к контактам с людьми, не ограничивают круг своих знакомств, отстаивают свое мнение, планируют свою работу. Однако «потенциал» этих склонностей не отличается высокой устойчивостью. Эта группа испытуемых нуждается в дальнейшей серьезной и планомерной воспитательной работе с ними по формированию и развитию их коммуникативных и организаторских способностей.

Испытуемые, получившие оценку «4» (Q=4) отнесены к группе с высоким уровнем проявления коммуникативных и организаторских склонностей. Они не теряются в новой обстановке, быстро находят друзей, постоянно стремятся расширить круг своих знакомых, занимаются общественной деятельностью, помогают близким, друзьям, проявляют инициативу в общении, с удовольствием принимают участие в организации общественных мероприятий, способны принять самостоятельное решение в трудной ситуации. Все это они делают не по принуждению, а согласно внутренним устремлениям.

И, наконец, та группа испытуемых, которая получила оценку «5» (Q=5), обладает очень высоким уровнем проявления коммуникативных и организаторских склонностей. Они испытывают потребность в коммуникативной и организаторской деятельности и активно стремятся к ней. Для них характерны быстрая ориентация в трудных ситуациях, непринужденность поведения в новом коллективе. Испытуемые этой группы инициативны, предпочитают в важном деле или создавшейся сложной ситуации принимать самостоятельные решения, отстаивают свое мнение и добиваются, чтобы оно было принято товарищами. Они могут внести оживление в незнакомую компанию, любят организовывать различные игры, мероприятия, настойчивы в деятельности, которая их привлекает. Они сами ищут такие дела, которые бы удовлетворяли их потребность в коммуникативной и организаторской деятельности.

При интерпретации полученных данных следует помнить, что методика констатирует лишь наличный уровень развития коммуникативных и организаторских склонностей в данный период развития личности. Если при обследовании учащегося обнаруживается не очень высокий или низкий уровень развития коммуникативных и организаторских склонностей, то это вовсе не означает, что они останутся неизменными в процессе дальнейшего развития личности. При наличии положительной мотивации, целеустремленности и надлежащих условий деятельности данные склонности могут развиваться.

Вам нужно ответить на все вопросы этого бланка. Свободно выразите свои мысли по каждому вопросу и отвечайте на них так: если Ваш ответ на вопрос положителен, то поставьте против него знак "+", если же не согласны - знак "-". Имейте в виду, что вопросы короткие и не могут содержать всех необходимых подробностей. Представьте себе типичные ситуации и не задумывайтесь над деталями. Не следует затрачивать много времени на обдумывание, отвечайте быстро. Возможно, что на некоторые вопросы Вам будет трудно ответить. Тогда постарайтесь дать тот ответ, который Вы считаете предпочтительным.

1. Много ли у Вас друзей, с которыми Вы постоянно общаетесь?

2. Часто ли Вам удается склонить большинство своих товарищей к принятию ими Вашего мнения?
3. Долго ли Вас беспокоит чувство обиды, причиненное Вам кем-то из ваших товарищей?
4. Всегда ли Вам трудно ориентироваться в создавшейся критической ситуации?
5. Есть ли у Вас стремление к установлению новых знакомств с различными людьми?
6. Нравится ли Вам заниматься общественной работой?
7. Верно ли, что Вам приятнее и проще проводить время с книгами или за какими-либо другими занятиями, чем о людьми?
8. Если возникли какие-то помехи в осуществлении Ваших намерений, то легко ли Вы отступаете от своих намерений?
9. Легко ли Вы устанавливаете контакты с людьми, которые значительно старше Вас по возрасту?
10. Любите ли Вы придумывать и организовывать со своими товарищами различные игры и развлечения?
11. Трудно ли для Вас включиться в новые для Вас компании?
12. Часто ли Вы откладываете на другие дни те дела, которые нужно было бы выполнить сегодня?
13. Легко ли Вам удастся установить контакты с незнакомыми людьми?
14. Стремитесь ли Вы добиваться, чтобы Ваши товарищи действовали в соответствии с Вашим мнением?
15. Трудно ли Вы осваиваетесь в новом коллективе?
16. Верно ли, что у Вас не бывает конфликтов с товарищами из-за невыполнения ими своих обещаний, обязанностей, обязательств?
17. Стремитесь ли Вы при удобном случае побеседовать и познакомиться с новым человеком?
18. Часто ли в решении важных дел Вы принимаете инициативу на себя?
19. Раздражают ли Вас окружающие люди и хочется ли Вам побыть одному?
20. Правда ли, что Вы обычно плохо ориентируетесь в незнакомой для Вас обстановке?
21. Нравится ли Вам постоянно находиться среди людей?
22. Возникает ли у Вас раздражение, если Вам не удастся закончить начатое дело?
23. Испытываете ли Вы чувство затруднения, неудобства или стеснения, если приходится проявить инициативу, чтобы познакомиться с новым человеком?
24. Правда ли, что Вы утомляетесь от частого общения с товарищами?
25. Любите ли Вы участвовать в коллективных играх?
26. Часто ли проявляете инициативу при решении вопросов, затрагивающих интересы Ваших товарищей?
27. Правда ли, что Вы чувствуете себя неуверенно среди малознакомых людей?
28. Верно ли, что Вы стремитесь к доказательству своей правоты?
29. Полагаете ли Вы, что Вам не доставляет особого труда внести оживление в малознакомую для Вас компанию?
30. Принимали ли Вы участие в общественной работе в школе?
31. Стремитесь ли Вы ограничить круг своих знакомых небольшим количеством людей?
32. Верно ли, что Вы не стремитесь отстаивать свое мнение или решение, если оно было не сразу принято Вашими товарищами?
33. Чувствуете ли Вы себя непринужденно, попав в малознакомую компанию?
34. Охотно ли Вы приступаете к организации различных мероприятий для своих товарищей?
35. Правда ли, что Вы не чувствуете себя достаточно уверенным и спокойным, когда приходится говорить что-либо большой группе людей?
36. Часто ли Вы опаздываете на деловые встречи, свидания?
37. Верно ли, что у Вас много друзей?
38. Часто ли оказываетесь в центре внимания у своих товарищей?
39. Часто ли Вы смущаетесь, чувствуете неловкость при общении с малознакомыми людьми?
40. Правда ли, что Вы не очень уверенно чувствуете себя в окружении большой группы своих товарищей?

Фамилия, имя, отчество _____

Специальность _____ Группа _____ дата _____

1.		11.		21.		31.	
2.		12.		22.		32.	
3.		13.		23.		33.	
4.		14.		24.		34.	
5.		15.		25.		35.	
6.		16.		26.		36.	
7.		17.		27.		37.	
8.		18.		28.		38.	
9.		19.		29.		39.	
10.		20.		30.		40.	

$K=0.05m$

$K_k=$ _____

$O_k=$ _____

$K_o=$ _____

$O_o=$ _____

Практическая работа №15.

Тема: Этикет телефонных разговоров

Цель: познакомить учащихся с правилами общения по телефону; создать условия, позволяющие отрабатывать умение говорить по телефону, соблюдая правила делового телефонного разговора.

Знать и понимать:

Что такое деловой телефонный разговор, как подготовиться к телефонному разговору, регламент делового разговора.

Уметь:

Соблюдать правила делового телефонного разговора, составлять сценарий разговора с собеседником.

Определения: телефонный разговор, деловая беседа, этикет телефонного разговора, регламент, сценарий, схема «Семь «П».

Форма занятия: организационно- деятельностная игра

Ход занятия.

1. Организационная часть. Постановка целей занятия.

Говори по делу

...Один человек пристал к Аристотелю с нудным и длинным рассказом. Наконец он спросил молчавшего всё время философа:

- Я не утомил тебя?!

Тот ответил:

- Нет, я не слушал.

Обсуждение темы занятия, формулирование целей урока.

2. Основная часть занятия

- Сообщение учащихся «Телефон в жизни современного человека» (источник: www.asconsult.ru)

Учащиеся делают вывод, что к телефонному разговору нужно так же тщательно готовиться, как и к непосредственной деловой беседе. Чтобы телефонный разговор достиг цели, следует соблюдать ряд правил.

- Практикум «Как подготовиться к телефонному разговору» (работа в группах).

Считается, что хорошо подготовленный телефонный разговор может исключить четыре деловых письма. Прежде чем взяться за телефонную трубку, следует определить: действительно ли ваш вопрос необходимо решать по телефону?!

- Продолжите высказывание «Вы звоните по телефону, если...» (работа в парах):

- 1) Хотите быстро сообщить или получить определённые сведения.
- 2) Вам необходимо уточнить, остаётся ли в силе прежняя договорённость о встрече с кем – либо.
- 3) вам надо выяснить мнение того или иного должностного лица по интересующему вас вопросу.
- 4) Вам желательно получить согласие на конкретные действия в вышестоящих организациях.

- Какие моменты следует учесть, готовясь к деловому телефонному разговору? (работа в парах):

Прежде всего следует учесть следующие моменты:

- 1) Знать фамилию, имя, отчество человека, с которым необходимо поговорить.
- 2) Определить наиболее удобное время для звонка.
- 3) Сформулировать цель звонка.
- 4) Продумать, о чём конкретно вы хотите договориться.

- Формулировка учащимися правил, которые необходимо соблюдать при телефонном разговоре:

- поприветствовать человека,
- представиться самому,
- обратиться к собеседнику,
- соблюдать регламент и т. д.

Ещё Дейл Карнеги сказал: «Звук собственного имени - самый сладкий звук для человека». Как вы понимаете данное высказывание?

(Обращаю внимание учащихся на формулировку обращения к собеседнику, на произнесение трудных имен и фамилий, на необходимость во время разговора держать перед глазами визитку или листок бумаги, на которых записаны имя, отчество, должность того, кому звоним).

- Каким должен быть деловой разговор по телефону? (кратким)

Специалисты утверждают, что оптимальное время делового разговора – до четырёх минут, иначе он теряет свою эффективность.

- Учащиеся выводят схему телефонного разговора «Семь «П»:

П 1. Приветствие.

П 2. Представление.

П 3. Причина: объяснение цели звонка.

П 4. Проблема: обсуждение вопроса.

П 5. Подведение итогов обсуждения.

П 6. Признательность: выражение благодарности.

П 7. Прощание.

Рекомендуемая продолжительность каждого этапа разговора (в секундах): П1+П 2 = 15; П 3= 20; П 4 = 150; П 5 = 35; П 6 + П 7 = 20.

- - Какие требования предъявляются к речи говорящего по телефону?

- Деловая игра.

- Если вы на первом этапе телефонного разговора имеете дело с секретарём фирмы или человека, которому звоните. Как необходимо вести себя в этом случае?

- Если на ваш телефонный звонок не отвечают!??

- Отчёт творческой группы «Этикет и телефонный разговор. Как не ударить в грязь лицом».

3. Практикум в форме организационно – деятельностной игры.

Учитывая правила делового телефонного разговора, составьте свой вариант разговора со следующим собеседниками:

- с сотрудником кадрового агентства (цель: узнать о возможности прийти на собеседование во время летних каникул);
- с представителем туристического агентства(цель разговора: получить информацию о наиболее интересных для вашего класса маршрутах, выгодных предложениях);
- с администратором фитнес – центра(цель: записаться на занятия);
- с педагогом, предлагающим услуги репетитора и т.д.

4. Домашнее задание:

- ответить на вопрос «Что значит быть приятным собеседником?»;
- сформулировать правила, которые должен соблюдать «приятный собеседник»

Практическая работа № 16

Тема: Официальные приёмы

Цель: Знать правила и культуру официальных приёмов.

Деловые приемы нередко являются частью значимого мероприятия делового или дипломатического характера (например, визита официальной делегации). Они позволяют обсудить важные вопросы и принять решения в более непринужденной по сравнению с рабочими встречами обстановке. Создать ее помогают красивый интерьер, вкусная еда, интересная развлекательная программа.

Об этих и других составляющих мероприятия должны позаботиться организаторы приема.

История официальных приемов насчитывает не одно столетие. О том, насколько значимыми были такие мероприятия, можно судить по дошедшим до нас документам, книгам, а также фильмам, снятым на их основе.

Одна из самых известных историй организации приема связана с именем французского кулинара и управляющего Франсуа Вателя, жившего во времена Людовика XIV («Короля-Солнце»). Знаменитый повар должен был произвести впечатление на этого избалованного роскошью правителя и отстоять честь своего хозяина.

Ватель мастерски решает все вопросы: изобретает новые блюда и развлечения. Но из-за шторма на заключительный ужин не могут вовремя доставить рыбу и раков. Ответственный организатор, посчитав это позором, кончает жизнь самоубийством.

С тех пор многие правила и традиции изменились, но приемы по-прежнему требуют тщательной подготовки и знания всех тонкостей их организации. Так что же нужно учесть, чтобы с блеском провести подобное мероприятие в наше время?

ВЫБИРАЕМ ВИД ПРИЕМА

Выбор вида приема зависит от повода, целей мероприятия и финансовых возможностей принимающей стороны.

Поводом для делового приема может стать национальный праздник, годовщина какого-либо выдающегося события, торжественное корпоративное мероприятие, визит иностранной делегации или высокого гостя. Организовать прием можно и без торжественного повода – в рабочем порядке.

Деловые приемы помогают укрепить отношения с партнерами по бизнесу (в том числе и зарубежными), официальными лицами. Они могут быть направлены на заключение взаимовыгодных соглашений.

Атмосфера на деловых приемах более свободная, раскованная, чем на деловых встречах и переговорах. Тем не менее, организовывать и проводить официальный прием следует, руководствуясь правилами делового и дипломатического протоколов и этикета.

Официальные приемы подразделяются на дневные и вечерние, а также приемы с рассадкой за столом и без нее. В международной практике дневные приемы принято считать менее торжественными, чем вечерние.

Дневные приемы:

«Бокал шампанского» («бокал вина»)

«Завтрак»

Вечерние приемы:

«Коктейль»

«Фуршет»

«Обед» («обед-буфет»)

«Ужин»

«Чай»

«Завтрак», «обед» и «ужин» проводят со строгой рассадкой. На приемах «обед-буфет» или «чай» рассадка свободная, хотя столы, как правило, сервируют заранее.

Наиболее почетными и торжественными приемами являются «обед» и «ужин». Их подготовка требует значительных организационноматериальных затрат. Более просты в подготовке и демократичны по характеру проведения приемы без рассадки – «коктейль» или «фуршет», которые получили широкое распространение в международной протокольной практике.

Важно

На приемы с рассадкой следует приходить в указанное в приглашении время. На приемах без рассадки время прихода и ухода гости выбирают на свое усмотрение, однако необходимо соблюдать

субординацию: нельзя приходить позже руководителя или уходить раньше него.

КАК ОРГАНИЗОВАТЬ ПРИЕМ

После того как вы определитесь с целью и видом приема необходимо:

выбрать дату, время и место его проведения;

рассчитать бюджет мероприятия;

разработать программу приема;

утвердить список приглашенных лиц;

разослать приглашения;

продумать тосты и речи (на приемах с рассадкой);

составить меню (для «завтрака», «обеда» или «ужина»);

подготовить схему рассадки гостей.

Меню и схему рассадки необходимо согласовать с протокольной службой принимающей стороны.

Особое внимание следует уделить подготовке помещения, в котором состоится прием: продумать декор, сервировку столов. Накануне мероприятия нужно провести инструктаж обслуживающего персонала.

Для каждого этапа подготовки необходимо назначить ответственных сотрудников.

Важно

Выбирая дату приема, учитывайте, что подобные мероприятия не проводят в праздничные дни, дни национального траура, а при приеме делегаций из мусульманских стран – в религиозный праздник Рамазан.

Программа приема

Программа мероприятия составляется индивидуально с учетом особенностей того или иного приема.

Прием по случаю новогоднего праздника может открываться балом, а заканчиваться праздничным застольем, в ходе которого произносят торжественные речи от лица руководства компании.

Прием по случаю юбилея компании или другого корпоративного мероприятия может открываться праздничным концертом, включать поздравление лучших сотрудников и завершаться общим застольем.

Прием по случаю официального визита делегации предусматривает концерт мастеров искусств в ходе или после официального торжественного приема.

Меню

Составляя меню, следует обратить внимание на сочетание блюд, которые будут предложены гостям. Например, рыбные закуски или рыбу не следует подавать в качестве основного блюда.

При организации приема с участием иностранных гостей важно учесть их религиозную принадлежность, традиции, вкусовые пристрастия, а также национальные особенности кухни их родной страны (см. Приложение).

Состав участников

На приемах с рассадкой число приглашенных лиц ограничено (зависит от количества мест), прежде всего это касается представителей принимающей стороны.

На приеме в честь главы зарубежной или российской делегации присутствуют ответственные лица, принимающие участие в переговорах и беседах или имеющие прямое отношение к визиту гостей (делегации). Состав других участников мероприятия определяется программой визита.

Если на протокольное мероприятие высокого гостя приглашают с супругой, то следует пригласить на него супруг высших должностных лиц региона.

Приглашения на прием²

Приглашения необходимо составить и разослать заранее – за неделю-месяц до мероприятия, в зависимости от типа приема, повода и обстоятельств. Так, например, если прием приурочен к какой-либо памятной дате и спланирован задолго до этой даты, то рассылку приглашений можно начинать за месяц или даже раньше.

В зависимости от значимости приема, статуса гостей приглашения можно отправлять по почте, вручать лично, передавать с курьером или отправлять по электронной почте. Почетным гостям и первым лицам компании приглашения следует вручать лично.

В приглашении нужно указать:

фамилию и имя приглашенного лица или лиц (обычно супругов);

тему праздничной встречи – повод, которому посвящен прием;

дату приема;

место его проведения;

время начала мероприятия («завтрак», «обед», «обед-буфет», «чай» и «ужин»). Для приемов «коктейль» и «фуршет» — время начала и окончания мероприятия;

контактные данные (номер телефона, адрес электронной почты). Для приемов с рассадкой контактная информация считается обязательной. Чаще всего эти данные размещаются в правой нижней стороне приглашения.

специальные надписи:

– «RSVP» (фр. Répondez s'il vous plaît) или «П.О.» (просьба ответить). Это означает, что на приглашение нужно ответить в течение 3–5 дней.

– «Regrets only» – формула означает, что ответить нужно только в случае отказа.

– «P.m.» (фр. pour memoire – для памяти). В этом случае приглашение используют в качестве напоминания о приеме.

– «Просьба ответить по телефону...»;

указание формы одежды:

– «Evening dress» (вечерняя одежда);

– «Formal» (официальный костюм);

– «Informal» (неофициальный костюм);

– «BT» (black tie – смокинг);

– «WT» (white tie – фрак) и др.

По сложившейся традиции дресс-код указывают только для мужчин. Женщины одеваются в соответствующий мужскому костюму дамский туалет: вечернее платье, платье для «коктейля», костюм или платье-костюм для деловых приемов.

Иногда на приглашениях можно встретить надпись «Undress». В этом случае имеется в виду повседневная деловая одежда, чуть более нарядная, чем обычно.

Дресс-код Formal (формальный)

Официальные речи

Для приемов по случаю встречи делегации деловых партнеров главы принимающей и прибывающей сторон заранее готовят приветственные речи. Обычно их произносят с бокалом шампанского после основного блюда, ближе к концу застолья. Возможен обмен приветственными речами после закусок. Потом, как правило, подают кофе, что служит знаком к завершению мероприятия.

Что касается подготовки речей, хозяин приема должен предварительно направить почетному гостю текст своей речи, чтобы гость мог подготовить соответствующий ответ. Как правило, ответ также направляется заранее.

При приеме зарубежных партнеров приветственная речь и ответ на нее должны быть на родном языке гостей или другом языке, понятном обоим выступающим. В ином случае письменные переводы речей раскладывают на столах. В результате экономится время на устный перевод.

Речь хозяина приема должна включать:

- приветствие в адрес почетного гостя;
- общие положения, послужившие поводом для встречи;
- пожелания успехов главе представительства и почетным гостям, а также процветания и благополучия организации, которую представляют члены делегации, их региону.

Ответ должен содержать:

- благодарность за оказанное гостеприимство;
- подтверждение взаимной заинтересованности во встрече;
- добрые пожелания хозяину, его гостям и всему представительству.

В ходе приема и по его окончании официальные речи, как правило, не произносят. Чтобы проявить учтивость, выразить благодарность, хозяину приема можно направить небольшую благодарственную открытку. Для этой цели подойдет именная карточка, фирменный бланк компании или визитка (в этом случае можно указать в левом нижнем углу общепринятое международное сокращение «r.g.» или его русский эквивалент «благодарит»). Время отправки послания не должно превышать 48 часов с момента окончания приема.

Обслуживающий персонал

Большинство официальных приемов обслуживают официанты-мужчины, женщины среди персонала встречаются редко.

Требования к внешнему виду обслуживающего персонала:

опрятный внешний вид, короткая стрижка для мужчин, аккуратная стрижка или прическа для женщин;

свежая отглаженная униформа (жакет, пиджак, галстук-бабочка, однотонная (белая) сорочка, черные ботинки и т.п.).

Для женщин-официанток запрещены яркий макияж и длинные ногти. Кроме того, обслуживающему персоналу, работающему на приеме, не рекомендуется использовать парфюмерные средства или средства личной гигиены с ярко выраженными запахами.

Сервировка стола

Основные правила:

При сервировке стола следует класть одновременно не более трех вилок и трех ножей.

Предметы должны лежать на расстоянии 1 см друг от друга и от края стола: вилки – изгибом вниз, ножи – острием к тарелке. Слева находится блюдечко для хлеба, а на нем – нож для масла.

Слева от тарелки лежат вилки в порядке последовательности подачи блюд (малая вилка для закуски, рыбная и большая вилки для основного блюда).

Справа от тарелки лежат малый нож для закуски, столовая ложка (в случае, если подается суп), нож для рыбы и большой обеденный нож.

Справа по диагонали от тарелки стоят бокалы для напитков: бокал для воды, бокал для шампанского, бокал для белого вина, бокал для красного вина, бокал для десертного вина.

Персональный прибор каждого гостя (куверт) обязательно украшает столовая салфетка (из ткани размером 30x30–50x50 с подрубленными краями), которую красиво сворачивают в какую-либо фигуру и устанавливают (или выкладывают) на подстановочную либо пирожковую (хлебную) тарелку, расположенную слева от подстановочной тарелки.

Расстояние между кувертами должно быть не менее 60 см.

Кувертная (банкетная) карточка с именем и фамилией гостя устанавливается либо на столовую салфетку, если она лежит на подстановочной тарелке, либо на скатерть за тарелкой в верхней части куверта точно по центру. Размер карточки в сложенном виде составляет примерно 11,5x16,5 см. Карточки обычно изготавливают из гладкой бумаги с серебряным или золотым кантом. Имя гостя должно быть написано разборчиво, желательнее с обеих сторон карточки и достаточно крупным шрифтом, чтобы его можно было легко разобрать.

Меню выкладывают рядом с кувертной карточкой либо устанавливают вертикально в верхней левой части куверта. Меню может быть изготовлено для каждого гостя персонально (предпочтительно), но может быть предназначено сразу для двух гостей, сидящих рядом.

Способы сервировки стола также зависят от меню приема и ориентированы на состав, количество блюд и особенности винной карты:

Если в меню две закуски и одно мясное жаркое, то у каждого прибора выкладывают две закусочные вилки (слева) и два закусочных ножа (справа), а также столовые нож (справа) и вилку (слева).

Если в меню представлено два вторых блюда, то первым из них принято подавать рыбное блюдо, к которому полагается рыбный нож и вилка. В этом случае столовые нож и вилку для мясного жаркого чаще всего выкладывают после холодной закуски, так как по существующим традициям более трех пар столовых приборов одновременно выкладывать не принято.

Фруктовые ножи приносят, когда подают фрукты

В соответствии с винной картой куверт, помимо столовых приборов и тарелок разного назначения, должен иметь необходимое количество винных бокалов, фужеров и рюмок.

Приборы используют, начиная с дальнего от тарелки края. Держать их следует в той руке, с какой стороны они лежали. Приборы, лежащие возле тарелки, используют в последнюю очередь.

Сервируем правильно

1. Салфетка
2. Вилка для салата
3. Вилка для рыбы
4. Вилка для горячего

5. Тарелка подст.
6. Тарелка для салата
7. Тарелка для первого
8. Нож для мяса
9. Нож для рыбы
10. Ложка для супа
11. Нож для салата
12. Чайная ложка
13. Чашка чай/кофе
14. Хлебная тарелка
15. Нож для масла
16. Вилка для десерта
17. Ложка для десерта
18. Вилка для десерта
19. Бокал для воды
20. Фужер для шамп.
21. Бокал для кр. вина
22. Бокал для бел. вина
23. Рюмка для креп. нап.

Рассадка за столом

На официальных приемах рассаживать гостей за столом следует согласно протокольному старшинству, учитывая их служебное и общественное положение:

- Самому почетному гостю отводится место рядом с хозяином приема (руководителем компании, главой принимающей делегации) или напротив него.
- Место по правую руку считается более почетным, чем по левую (соответственно, правая сторона стола считается более почетной, чем левая).
- Женщину не принято сажать рядом с женщиной, а мужа – рядом с женой.
- Нельзя отводить женщине место в самом конце стола, если в его торце не сидит мужчина.
- Супруга (супруг) почетного гостя имеет тот же статус, что и муж (жена). Перед началом приема в зале или холле, где собираются гости, на небольшом столике выставляют план рассадки. В соответствии с ним каждое место за столом обозначено кувертной карточкой. Переставлять кувертные карточки по своему усмотрению категорически запрещается. Приглашенные на прием знакомятся с планом рассадки, находят свое место, уточняют Ф.И.О. соседей справа и слева.

На приемах с большим количеством приглашенных используются специальные карточки с указанием места за столом.

Ответить на следующие вопросы:

1. Как организовать деловые приёмы?
2. Какие бывают виды приёмов и от чего они зависят?
3. Что необходимо учитывать при выборе даты приёма?
4. Когда рассылать приглашения и что необходимо учесть при составлении приглашения?
5. Что надо знать о дресс-коде и об официальной речи во время деловых приёмов?
6. Что должен содержать ответ хозяина?
7. Что нужно учитывать при сервировке стола?
8. Как следует рассаживать гостей?

Практическая работа №17

Тема : Имидж делового человека

Цель:

1. Знать культуру одежды делового человека и принципы подбора одежды с учетом индивидуальных особенностей;
2. Понимать основные принципы построения имиджа делового человека, основные формы выражения делового имиджа;
3. Уметь составлять образ делового человека с учетом его индивидуальных особенностей и конкретной профессиональной ситуации.

Краткие теоретические сведения по теме «Имидж делового человека».

Деловой имидж - это то представление, которое вы создаёте сами о себе как внешнее отражение вашей личности и как показатель ваших деловых и чисто человеческих качеств. Чем оно удачнее, тем выше ваш профессиональный и политический авторитет, тем легче находить общий язык с окружающими и завоёвывать у них признание и должное уважение.

Об имидже и его роли в бизнесе и политике в последнее время говорят у нас всё чаще и серьёзнее. Опыт мирового цивилизованного сообщества убедительно доказал, что без создания положительного делового имиджа наивно рассчитывать на успешное осуществление как коммерческих, так и политических проектов и пользоваться достойной репутацией в деловых кругах.

Основные формы выражения делового имиджа.

Имидж, как и сама личность человека, весьма многогранен, поскольку в разных деловых ситуациях человек предстаёт перед окружающими в довольно несхожих ипостасях.

Однако при всём своём различии эти ипостаси - лишь разные точки зрения на одну и ту же личность. В каждой конкретной ситуации и для разных групп людей деловой имидж должен быть им адекватен и складываться из возможно большего числа конкретных форм его выражения. Окружающим вас людям не безразлично, как вы смотрите, в какой мере знаете и соблюдаете правила и условности делового этикета, владеете искусством устной и письменной речи, из каких этических принципов исходите в своей деятельности, как используете средства и приёмы поведенческой техники и тактики, в какой мере проявляете заботу о собственном здоровье.

Культура одежды делового мужчины

Если вы спросите, что такое «деловой мужчина», вам вряд ли скажут что-то конкретное. Но если вы попросите описать, как он должен выглядеть, то подавляющее число ответов будет примерно начинаться так: «Это человек в костюме». Конечно, будут упомянуты и вежливость, и опрятность, подтянутый вид, и многие другие факторы. Но главным, неотъемлемым атрибутом его внешности практически единодушно и без запинки будет назван костюм. И это действительно так. Самая распространённая и наиболее признанная на сегодня одежда настоящих мужчин - это, несомненно, костюм. Можно с уверенностью сказать, что он стал «рабочей одеждой» современного делового человека во всех странах мира.

Культура одежды деловой женщины.

Для женщины, желающей добиться успеха в делах, очень важно помнить о своей внешности, более того, поставить её на службу. Деловая женщина не может прийти на работу просто в брюках и кофточке. В брючном костюме - может, а в обычной кофточке и брюках - не может, поскольку это одежда для дома. Деловая женщина никогда не придёт на работу сильно декольтированная, в платье без рукавов или в майке и без чулок. Во всём мире основная форма женской одежды для работы - это костюм. Платье можно позволить себе только в жару и только однотонное. В гардеробе деловой женщины должно быть две-три юбки, жакеты, две-три блузки. Менять туалеты желательно часто, ведь одна и та же вещь, надеваемая каждый день, надоедает и «гасит настроение».

Деловую одежду отличают классический покрой и многофункциональность. Особенно ценен хороший вкус, который проявляется в умении подбирать для своей одежды ткани по структуре и расцветке. Так худеньким лучше всего шить или покупать одежду из лёгких «торчащих» тканей или из тканей с большим ворсом. Полным, наоборот, пойдут тяжёлые, «падающие» ткани. К тонким фигурам хорошо подходят ткани ярких расцветок с крупным рисунком, с поперечными или косыми полосами, в крупную летку, а также однотонные светлые ткани (белые, голубые, жёлтые и т.д.) с различными блестящими оттенками. Женщинам, имеющим полную фигуру, больше идут ткани с мелким рисунком, продольными полосками и однотонные ткани тёмных расцветок (чёрные, коричневые, красные). Такой подбор цветов и рисунков объясняется их световыми эффектами: в первом случае они как бы укрупняют фигуру, во втором - делают её тоньше.

I вариант.

Создать образ деловой женщины для встречи с выгодными клиентами. Утром она встречает клиентов в аэропорту и сопровождает их в гостиницу. После обеда назначена встреча с клиентами в центральном офисе компании, где состоятся деловые переговоры и подписание документов. На вечер назначен торжественный ужин в ресторане, в честь подписания контракта.

Представить презентацию имиджа женщины, изобразить все составляющие на бумаге, сопроводить презентацию рассказом.

Город Новосибирск.

Время года: весна, апрель

Место работы: крупная компания, занимающейся поставками нефти.

Возраст: 28 лет

Параметры внешнего вида:

- Рост 1м 83 см.
- Размер одежды 52.
- Блондинка, длинные волосы
- Голубые глаза

Составляющие для образа:

- Верхняя одежда (необходимо сопровождать клиентов по городу);
- Одежда для деловых переговоров в офисе;
- Обувь;
- Украшения, аксессуары;
- Прическа;
- Макияж;
- Одежда (и другие элементы) для ужина в ресторане.

II вариант.

Создать образ деловой женщины для встречи с партнерами.

Утром она встречает партнеров у дверей здания, сопровождает в офис и там подробно рассказывает о работе своей туристической фирмы.

После деловой беседы сотрудница и партнеры выбирают несколько объектов, которые договариваются посетить в течение следующего дня.

На следующий день состоится встреча в ходе, которой необходимо посетить несколько туристических объектов, составить совместный план работы, а вечером в офисе в торжественной обстановке подписать деловое соглашение о сотрудничестве. Представить презентацию имиджа женщины, изобразить все составляющие на бумаге, сопроводить презентацию рассказом.

Город Краснодар.

Время года: лето, июль

Место работы: крупная туристическая фирма

Возраст: 22 года

Параметры внешнего вида:

- Рост 1м 61 см
- Размер одежды 42
- Брюнетка
- Карие глаза

Составляющие для образа:

- Одежда для деловой беседы в офисе;
- Обувь;
- Украшения, аксессуары;
- Прическа;
- Макияж;
- Одежда (и другие элементы) для посещения туристических объектов;
- Одежда (и другие элементы) для торжественного подписания делового соглашения о сотрудничестве.

Используемое оборудование и материалы: бумага, цветные фломастеры, маркеры.

Порядок выполнения работы:

1. Ознакомиться с исходными данными задания;
2. Выполнение задания;
3. Защита выполненного задания.

Оформление отчета:

1. Наименование и цель работы.
2. Ответы на контрольные вопросы.
3. Наглядные изображения.

Форма защиты выполненной работы: устные ответы на контрольные вопросы. Рассказ о составляющих образа делового человека, согласно предоставленному заданию.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое имидж. Что такое деловой имидж?
2. Как создается имидж человека?
3. Как добиться расположения других людей?
4. Как обрести уверенность в себе?
5. Каковы общие требования этикета к культуре деловой одежды?
6. Каковы особенности внешнего вида деловых мужчин и женщин?

Практическая работа №18

Тема :Понятие «руководство». Стили руководства:

Цель:

- 1.Сформировать представление о стилях руководства и выявить лидерские качества.
- 2.Закрепить знания о видах стиля управления , о необходимости применять тот или иной стиль руководства в зависимости от производственной ситуации

Оборудование: комплект дидактических материалов, фломастеры, ватман.

Руководитель на всех уровнях системы управления организацией выступает как ведущее лицо, поскольку именно он определяет целенаправленность работы коллектива, подбор кадров, психологический климат и другие аспекты деятельности предприятия.

Руководство — способность оказывать влияние на отдельных лиц и группы, побуждая их работать на достижение целей организации.

Одной из важнейших характеристик деятельности руководителя является стиль руководства.

Стиль руководства — манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации.

Руководитель является ведущим и организатором в системе управления. Управление деятельностью групп и коллективов осуществляется в форме руководства и лидерства. Эти две формы управления имеют определенное сходство.

Одной из наиболее распространенных теорий лидерства является теория лидерства К. Левина (1938 г.).

Она выделяет три стиля лидерства:

авторитарный стиль лидерства — характеризуется жесткостью, требовательностью, единоначалием, превалированием властных функций, строгим контролем и дисциплиной, ориентацией на результат, игнорированием социально-психологических факторов;

демократический стиль лидерства — опирается на коллегиальность, доверие, информирование подчиненных, инициативу, творчество, самодисциплину, сознательность, ответственность, поощрение, гласность, ориентацию не только на результаты, но и на способы их достижения;

либеральный стиль лидерства — отличается низкой требовательностью, попустительством, отсутствием дисциплины и требовательности, пассивностью руководителя и потерей контроля над подчиненными, предоставлением им полной свободы действий.

Исследование К. Левина дало основу для поисков стиля управления, который может привести к высокой производительности труда и удовлетворенности исполнителей.

Значительное внимание исследованию стилей руководства было уделено в трудах Р. Лайкерта, который в 1961 г. предложил континуум стилей руководств. Его крайними позициями являются руководство, сосредоточенное на работе, и руководство, сосредоточенное на человеке, между ними расположены все другие типы лидерского поведения.

Согласно теории Лайкерта, различают четыре стиля руководства:

Эксплуататорско-авторитарный: руководитель имеет четкие характеристики автократа, не доверяет подчиненным, редко привлекает их к принятию решений, а задачи формирует сам. Основным стимулом — страх и угроза наказания, вознаграждения случайны, взаимодействие строится на взаимном недоверии. Формальная и неформальная организация находятся в противоборстве.

Патерналистски-авторитарный: руководитель благосклонно позволяет подчиненным принимать ограниченное участие в принятии решений. Вознаграждение действительное, а наказание — потенциальное, и то, и другое используется для мотивации работников. Неформальная организация отчасти противостоит формальной структуре.

Консультативный: руководитель принимает стратегические решения и, проявляя доверие, тактические решения делегирует подчиненным. Ограниченное включение работников в процесс принятия решений используется для мотивации. Неформальная организация не совпадает с формальной структурой лишь частично.

Демократический стиль руководства характеризуется полным доверием, основан на широком привлечении персонала к управлению организацией. Процесс принятия решений рассредоточен по всем уровням, хотя и интегрирован. Поток коммуникаций идет не только в вертикальных направлениях, но и по горизонтали. Формальная и неформальная организации взаимодействуют конструктивно.

Р. Лайкерт назвал модель 1 ориентированной на задачу с жестко структурированной системой управления, а модель 4 — ориентированной на взаимоотношения, в основе которых лежат бригадная организация труда, коллегиальное управление, делегирование полномочий и общий контроль. По мнению Р. Лайкерта, последний подход является самым эффективным.

Выбор стиля управления

Стиль управления — представляет собой манеру поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющая влиять на них и заставлять делать то, что в данный момент нужно.

Стили управления складываются под влиянием конкретных условий и обстоятельств. В связи с этим можно выделить "одномерные", т.е. обусловленные одним, каким то фактором, и "многомерные", т.е. учитывающие два или более обстоятельств при построении взаимоотношений "руководитель-подчиненный", стили руководства.

"Одномерные" стили управления

К ним относятся: авторитарный (директивный), демократический (разрешительный) и либеральный (попустительский).

Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными

1. Авторитарный стиль управления
2. Демократический стиль управления
3. Либеральный стиль управления

Приемы принятия решений

1. Единолично решает все вопросы
2. Принимая решения, советуется с коллективом
3. Ждет указания руководства или отдает инициативу в руки подчиненных

Способ доведения решений до исполнителей

1. Приказывает, распоряжается, командует
2. Предлагает, просит, утверждает предложения подчиненных
3. Просит, упрощает

Распределение ответственности

1. Полностью в руках руководителя
2. В соответствии с полномочиями
3. Полностью в руках исполнителей

Отношение к инициативе

1. Подавляет полностью
2. Поощряет, использует в интересах дела
3. Отдает инициативу в руки подчиненных

Принципы подбора кадров

1. Боится квалифицированных работников, старается от них избавиться
2. Подбирает деловых, грамотных работников
3. Подбором кадров не занимается

Отношение к знаниям

1. Считает, что все сам знает
2. Постоянно учится и требует того же от подчиненных
3. Пополняет свои знания и поощряет эту черту у подчиненных

Стиль общения

1. Жестко формальный, необщительный, соблюдает дистанцию
2. Дружески настроен, любит общаться, положительно идет на контакты

3. Боится общения, общается с подчиненными только по их инициативе, допускаем фамильярное общение

Характер отношений с подчиненными

1. По настроению, неровное

2. Ровное, доброжелательное, требовательное

3. Мягкое, нетребовательное

Отношение к дисциплине

1. Жесткое, формальное

2. Сторонник разумной дисциплины, осуществляет дифференцированный подход к людям

3. Мягкое, формальное

Отношение к моральному воздействию на подчиненных

1. 2. Считает наказание основным методом стимулирования, поощряет избранных только по праздникам

Постоянно использует разные стимулы

3. Использует поощрение чаще, чем наказание

Производственная ситуация:

В 2008 году начался кризис в строительной отрасли. Вы являетесь руководителем производственно-технического отдела строительно-монтажной организации. У вашего предприятия появились трудности с кредитованием ваших объектов и следовательно с выполнением планов. Вам предстоит, как и всем руководителям подразделений принимать решения по выходу из сложившейся ситуации. Решения могут быть различными: от сокращения части работников до изменения технологического процесса. Соответственно перед вами стоит проблема как вести себя в этих условиях и как не наделать ошибок, то есть о вашем стиле управления.

Вопрос о том, как эффективно руководить, стоял перед человеком давно. Итак, тема урока "Стили управления и факторы их формирования".

Для чего необходимо нужно изучать эту тему? Где Вы сталкивались со стилем руководства? Где Вы столкнетесь со стилем руководства?

Итак, действительно эта тема актуальна.

1 - й вопрос Понятие и характеристика основных стилей управления.

2 - й вопрос Какие теории для определения стиля управления существуют

3 - й вопрос Характеристика руководителя, умеющего влиять на людей.

Сейчас блиц-опрос: (студенты отвечают с места)

4. -Менеджмент;

5. -Потребность;

6. -Власть;

7. -Менеджер;

8. -Влияние;

9. -Формы влияния;

10. -Формы власти.

Возвращаемся к плану. Кто заметил небольшую неточность в формулировках?. Стиль руководства и стиль управления. Как Вы считаете, это равноценные по смыслу понятия или нет?

Во-первых. Вспоминайте определение менеджмент => руководство. А что нам говорит о понятиях МЕНЕДЖМЕНТ и УПРАВЛЕНИЕ классическая школа науки управления? А в России, какой знак (*больше, меньше или равно*) ставят между этими понятиями?

Мы будем отождествлять понятия, => стиль руководства и стиль управления.

Итак, слово **стиль** - греческого происхождения. Первоначально оно означало стержень для написания на восковой доске, а позднее употреблялось в значении "почерк". Отсюда стиль руководства - это своего рода почерк в действиях менеджера.

Впервые вопрос о стилях руководства был рассмотрен Куртом Левиным в начале 20 столетия. Он выделил следующие стили управления:

9. Авторитарный;

10. Демократический;

- Либеральный.

Просмотрите краткую характеристику стилей руководства (характеристики представлены в

раздаточном материале)

Ответьте на вопросы:

-Кому предпочтительнее авторитарный стиль?

-Кому предпочтительнее демократический стиль?

- Кому предпочтительнее либеральный стиль?

Следовательно:

Автократы -1-я группа.

Демократы - 2-я группа.

Либералы - 3-я группа.

Сомневающиеся - 4-я группа.

Вот и определились группы. Мы поработаем в микрогруппах.

Внимание! Ваша задача убедить, что ваш стиль лучше. Если представители сомнеющихся перейдут на вашу сторону, а может быть и представители других групп поменяют свое мнение, то вы победили. Убеждение, влияние - строится на заданиях 1,2, 3, которые будут выданы каждой команде:

Задание №1. Внимательно изучить представленную характеристику Вашего стиля , выбрать:

Методы влияния на подчиненных

Вид власти, который руководитель использует

Записать 5 основных личностных характеристик этого руководства.

Сомневающиеся изучают и пишут 5 характеристик руководителя, важных для них. Время выполнения - 5-6 минут.

Представьте свои характеристики. Сомневающиеся - сравнивайте.

Задание №2. Выберите, из предложенных вам вариантов действий руководителя. Используя жесты, мимику, пантомиму, изобразите, как руководитель вашего стиля отдает распоряжение. Время 7 минут

Задание №3. На основе своих характеристик и раздаточного материала нарисовать портрет-шарж руководителя своего стиля . Какие черты руководителя вашего стиля управления вам нравятся , а какие бы черты вы хотели бы изменить

Время выполнения 7 минут. Сомневающиеся рисуют своего руководителя. Представьте свои портреты и озвучьте достоинства и недостатки.

Сомневающиеся всё это время сравнивали, думали, анализировали. Ваше решение - сомневающиеся. Какой из представленных стилей Вам более близок? К какой группе Вам бы хотелось примкнуть? Переходите в эту группу.

Сколько человек в А. стиль? Аргумент. Сколько человек в Д. стиль? Аргумент. Сколько человек в Л. стиль? Аргумент.

Подведем итоги деловой игры.

Во- первых мы с вами в игровой форме рассмотрели все стили управления

Во- вторых мы с вами разобрали все достоинства и недостатки стилия управления в той ситуации, которая была рассмотрена в начале нашей игры.

В третьих мы выяснили, что стиль управления может меняться в зависимости от производственной ситуации сложившей в организации

Приложения:

ЗАДАНИЕ №1

Внимательно изучить представленную характеристику Вашего стиля, выбрать

1.Методы влияния на подчиненных;

2.Вид власти, которую такой руководитель использует;

3.Записать 5 основных личностных характеристик этого руководства

ЗАДАНИЕ №2

Выберите , из предложенных Вам вариантов действий руководителя, стиль вашего руководителя. Используя жесты, мимику, изобразите, как руководитель Вашего стиля отдает распоряжение

10. Марина, я продиктую Вам письмо, которое сегодня необходимо отправить, «Уважаемые господа, запятая.... В продолжение нашей беседы....»

Здесь подробно в деталях разъясняется, в чем заключается задача и как ее подробно выполнять. Кроме того, перед отправкой письма осуществляется контроль, все ли сделано согласно

распоряжению.

11. Марина , необходимо сегодня же отправить письмо такому - то поставщику с дальнейшей информацией о ... Ты не могла бы составить конспект письма, чтобы в 3 часа мы смогли его вместе посмотреть.

При такой манере руководства разъясняется, что следует сделать, предоставляется возможность сотрудникам самим выработать предложение и, при необходимости, вносятся коррективы.

3. Марина, необходимо сегодня же отправить письмо клиенту,

которого я принимал утром с дальнейшей информацией о

Ты не позаботишься об этом? Если у тебя есть вопросы, я готов выслушать.

В этом случае дается распоряжение, и лишь потом следуют разъяснения, как его выполнять, в том случае, если сотрудник сам об этом попросит.

- а. Марина, необходимо сегодня же отправить письмо такому - то поставщику с дальнейшей информацией о..... Ты не позаботишься об этом ?

Данную манеру руководства называют «делегирование»: дается распоряжение о том, что требуется, а выполнение предоставляется самому сотруднику. Контроль, как правило, имеет место уже после того, как письмо отправлено

ЗАДАНИЕ №3

На основе своих характеристик и раздаточного материала нарисовать портрет- шарж руководителя своего стиля.

Какие черты руководителя вашего стиля управления Вам нравятся, а какие бы черты вы хотели бы изменить?

Литература

- Кабушкин Н.И. Основы менеджмента, М.: Новое знание , 2005
- Драчева Е.Л., Юликов Д.И. Менеджмент Учебное пособие для студентов учреждений среднего проф.образ. М. : Изд.центр «Академия», 2002
- <http://www/mbs-seminar.ru>
- Иванов С.П. «Стили руководства»//Специалист -2005г - №3-с.17
-

Практическая работа №19

Тема: Определение склонности к стилю управления (тестирование)

Цель: Определить склонности к стилю управления

Методика Е. П. Ильина «Склонность к определенному стилю руководства»

Методика проверена на надежность и валидность в диссертации Нгуен Ки Тьонга (2000) и представляет из себя опросник, с помощью которого можно узнать о склонности субъекта к тому или иному стилю руководства. При этом надо, однако, учитывать, что в реальном руководстве человек может использовать другой стиль.

Инструкция

Представьте себе, что вы руководите коллективом. Вам предлагается ответить, как бы вы осуществляли это руководство в ситуациях, изложенных в опроснике. По каждому пункту опросника из трех вариантов ответа (а, б, в) выберите тот, который в большей степени характеризует ваше поведение в качестве руководителя, и соответствующую ответу букву обведите кружочком.

Текст опросника

1. При принятии важных решений вы:

- а) посоветуетесь с коллективом;
- б) постараетесь не брать на себя ответственность за принятие решения;
- в) примете решение единолично.

2. При организации выполнения задания:

- а) предоставите свободу выбора способа выполнения задания участникам коллектива, оставив за собой лишь общий контроль;
- б) не будете вмешиваться в ход выполнения задания, полагая, что коллектив сам сделает все, как надо;
- в) будете регламентировать деятельность членов коллектива, строго определяя, как надо делать.

3. При осуществлении контроля над деятельностью подчиненных:

- а) будете жестко контролировать каждого из них;

б) доверите осуществление контроля самим подчиненным;
в) посчитаете, что контроль необязателен.

4. В экстремальной для коллектива ситуации:

а) будете советоваться с коллективом;
б) возьмете все руководство на себя;
в) полностью положитесь на лидеров коллектива.

5. Строя взаимоотношения с членами коллектива:

а) будете сами проявлять активность в общении;
б) будете общаться в основном, если к вам обратятся;
в) будете поддерживать свободу общения между вами и подчиненными.

6. При управлении коллективом:

а) будете оказывать помощь подчиненным и в их личных делах;
б) посчитаете, что в личные дела подчиненных нет необходимости «совать»;
в) будете интересоваться личными делами подчиненных скорее из вежливости.

7. В отношениях с членами коллектива:

а) будете стараться поддерживать хорошие личные отношения даже в ущерб деловым;
б) будете поддерживать только деловые отношения;
в) будете стараться поддерживать и личные, и деловые отношения в одинаковой степени.

8. По отношению к замечаниям со стороны коллектива:

а) не допустите замечаний в свой адрес;
б) выслушаете и учтете замечания;
в) отнесетесь к замечаниям безразлично.

9. При поддержании дисциплины:

а) будете стремиться к беспрекословному послушанию подчиненных;
б) сумеете поддерживать дисциплину без напоминания о ней подчиненным;
в) учтете, что поддержание дисциплины — это не ваш «конек», и не будете «давить» на подчиненных.

10. В отношении того, что о вас подумает коллектив:

а) вам будет безразлично
б) постараетесь всегда быть хорошим для подчиненных, на обострения не пойдете;
в) внесете коррективы в свое поведение, если оценка будет негативной.

11. Распределив полномочия между собой и подчиненными:

а) будете требовать, чтобы вам докладывали о всех деталях;
б) будете полагаться на исполнительность подчиненных;
в) будете осуществлять только общий контроль.

12. При возникновении затруднений при принятии решения:

а) обратитесь за советом к подчиненным;
б) советоваться с подчиненными не будете, так как все равно отвечать за все придется вам;
в) примете советы подчиненных, даже если их не просили.

13. Контролируя работу подчиненных:

а) будете хвалить исполнителей, отмечать их положительные результаты;
б) будете выискивать в первую очередь недостатки, что надо исправить;
в) осуществлять контроль будете от случая к случаю (зачем вмешиваться?).

14. Руководя подчиненными:

а) сумеете так приказывать, что задания будут выполняться беспрекословно;
б) будете в основном использовать просьбу, а не приказ;
в) вообще не умеете приказывать.

15. При недостатке знаний для принятия решения:

а) будете решать сами — ведь вы же руководитель;
б) не побоитесь обратиться за помощью к подчиненным;
в) постараетесь отложить решение: может, все образуется само собой.

16. Оценивая себя как руководителя, можете предположить, что вы:

а) будете строгим, даже придирчивым;
б) будете требовательным, но справедливым;
в) к сожалению, будете не очень требовательным.

17. В отношении нововведений:

- а) будете скорее консервативны (как бы чего ни вышло);
- б) если они целесообразны, то охотно их поддержите;
- в) если они полезны, добьетесь их внедрения в приказном порядке.

18. Вы считаете, что в нормальном коллективе:

- а) подчиненные должны иметь возможность работать самостоятельно, без постоянного и жесткого контроля руководителя;
- б) должен осуществляться жесткий и постоянный контроль, так как на совесть подчиненных рассчитывать не приходится;
- в) исполнители могут быть предоставлены сами себе.

Обработка результатов

За каждый сделанный выбор проставляется по 1 баллу.

Ключ к постановке диагноза

№ п/п	Ответы		
	а	б	в
1	Д	Л	А
2	Д	Л	А
3	А	Д	Л
4	Д	А	Л
5	Д	А	Л
6	Д	А	Л
7	Д	А	Л
8	А	Д	Л
9	А	Д	Л
10	А	Л	Д
11	А	Л	Д
№ п/п	Ответы		
	а	б	в
12	Д	А	Л
13	Д	А	Л
14	А	Д	Л
15	А	Д	Л
16	А	Д	Л
17	Л	Д	А
18	Д	А	Л

В таблице (ключе) приняты следующие обозначения: А — авторитарный стиль руководства, Д — демократический, Л — либеральный (попустительский) стиль.

Баллы суммируются отдельно по каждому стилю (А, Д, Л) руководства.

Выводы

Поскольку в «чистом» виде склонность к одному из стилей руководства практически не встречается, речь может идти о смешанных стилях руководства при тенденции быть склонным к одному из них. Опрашиваемые чаще всего выбирают ответы, характеризующие демократический стиль руководства. Если их больше 12, можно говорить о склонности к демократическому стилю; если меньше и при этом выборы А преобладают на 3 очка над Л, можно говорить о склонности к авторитарно-демократическому стилю, а в случае преобладания на 3 очка выборов Л над А — о склонности к либерально-демократическому стилю.

Перечень литературы

1. М.Ю. Коновалова, Психология общения: учебник и практикум для СПО. - Москва-Юрайт-2021.-476с.
2. Д.А. Шевчук, Деловое общение: учебник для студентов образовательных учреждений среднего профессионального образования, Ростова-на-Дону, «Феникс», 2007. - 186с.
3. Шеламова Г.М. Деловая культура и психология общения: Учебник для НПО. – М.: ПрофОбрИздат, 2002. – 128 с

Электронные издания (электронные ресурсы)

1. Коноваленко, М. Ю. Психология общения : учебник для СПО / М. Ю. Конова-ленко, В. А. Коноваленко. — М. : Издательство Юрайт, 2020. — 468 с. <https://www.biblio-online.ru/viewer/CEDDEA43-487E-4BDB-B4AA-D1F6CE06FF8D#page/1>
2. Садовская, В. С. Психология общения : учебник и практикум для СПО / В. С. Садовская, В. А. Ремизов. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2020. — 209 с. <https://www.biblio-online.ru/viewer/5D5ABB2E-892A-4A9B-B894-3AC2FC97A471#page/1>
3. Бороздина, Г. В. Психология общения : учебник и практикум для СПО / Г. В. Бороздина, Н. А. Кормнова ; под общ. ред. Г. В. Бороздиной. — М. : Издательство Юрайт, 2020. — 463 с. <https://www.biblio-online.ru/viewer/17E15D39-446E-4D42-9C60-E5345C07660A#page/1>

Дополнительные источники:

1. Поваляева М.А. Психология и этика делового общения. - Ростов н/Д: Феникс, 2004. – 352 с.
2. Павлова Л.Г. Основы делового общения: учебное пособие. - Ростов н/Д: Феникс, 2009. – 311 с.
3. Дубровина И.В. и др. Психология: Учебник. – М.: Академия, 2001. – 464 с.
4. Столяренко Л.Д. Психология: учеб. пособие для СПО. - Ростов н/Д: Феникс, 2003. – 448 с.