

УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ МАКСИМА ТАНКА»

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе БГПУ


В.В. Шликов

« 10 » 06 2013 г.

Регистрационный № 16-1/23/р.

ТРЕНИНГ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Учебная программа учреждения высшего образования
по учебной дисциплине для специальности:
1-09 81 01 «Образовательный менеджмент»

Кафедра психологии
Семестр 1

Лекции 4 ч

Зачет 1 семестр

Практические (семинарские)
занятия 14 ч

Аудиторных часов по
дисциплине 18 ч

Всего часов по
учебной дисциплине 36 ч

Форма получения
высшего образования – дневная и заочная

Составил (а) М.Ф. Бакунович, кандидат психологических наук, доцент,
Ю.А. Полещук, кандидат психологических наук, доцент

2013 г.

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Решение задачи соответствия потребностей рынка труда и возможностей высшего образования определяет целесообразность подготовки специалистов, готовых к управленческой деятельности в учреждениях образования. Деятельность руководителя в социальной и образовательной сфере предполагает владение коммуниктивными способностями для работы в команде.

Дисциплина «Тренинг делового общения» относится к дисциплинам по выбору в подготовке магистрантов. Содержание данной учебной дисциплины сформировано с учетом содержания дисциплин, в процессе которых изучаются основные вопросы управления в высшем учебном заведении («Психология менеджмента», «Психология и педагогика высшей школы», «Профессионально-личностное развитие менеджера образования», «Социология образования» и др.).

ЭУМК к учебной дисциплине «Тренинг делового общения» ориентирован на оптимизацию процесса усвоения системы представлений о психологических особенностях делового общения, на практическую подготовку магистрантов, обучающихся по специальности «Образовательный менеджмент», к проведению деловых бесед, совещаний, переговоров.

Предложенный ЭУМК четко структурирован и включает: учебную программу; тематический план учебной дисциплины; основные понятия и термины; теоретический материал, систему упражнений и заданий к тренинговым занятиям; список основной и дополнительной литературы.

Теоретический раздел ЭУМК «Тренинг делового общения» ориентирован на анализ и изучение научно-теоретических достижений современной психологической науки, что позволяет сформировать у магистрантов комплекс теоретических знаний об эффективном деловом общении. Практический раздел представляет собой системно изложенные упражнения, ситуации, освоение которых помогает магистрантам овладеть практическими умениями и профессионально-значимыми компетенциями.

Вспомогательный раздел ЭУМК «Тренинг делового общения» представляет собой систематизированное представление материалов, включающее программу дисциплины, перечень основных и дополнительных литературных источников.

СОДЕРЖАНИЕ

Тренинг делового общения

1. Теоретико-практический раздел

- 1.1. Психология делового общения. Деловая беседа.
- 1.2. Публичное выступление в управленческой деятельности руководителя.
- 1.3. Психология переговорного процесса.
- 1.4. Психология принятия управленческих решений

2. Раздел контроля знаний

- 2.1. Вопросы к зачету «Тренинг делового общения»

3. Вспомогательный раздел

- 3.1. Учебная программа учреждения высшего образования по учебной дисциплине «Тренинг делового общения» для специальности: 1-09 81 01 «Образовательный менеджмент»

1. Теоретико-практический раздел

Тема 1.1. Психология делового общения. Деловая беседа

Основные вопросы:

1. Деловое общение как средство реализации управленческих функций руководителя.
2. Деловая беседа как форма делового общения.
3. Функции совещания, его особенности как формы делового общения.

Ключевые слова: *деловое общение, деловая беседа, функции и этапы деловой беседы, методы проведения беседы, совещание, функции совещания, типы участников совещания*

1. Деловое общение — это процесс взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом, предполагающим достижение определенного результата, решение конкретной проблемы или реализацию определенной цели.

Деловое общение можно условно разделить на **прямое** (непосредственный контакт) и **косвенное** (когда между партнерами существует пространственно-временная дистанция).

Прямое деловое общение обладает большей результативностью, силой эмоционального воздействия и внушения, чем косвенное, в нем непосредственно действуют социально-психологические механизмы. В целом деловое общение отличается от обыденного (неформального) тем, что в его процессе ставятся цели и конкретные задачи, которые требуют своего решения. В деловом общении мы не можем прекратить взаимодействие с партнером (по крайней мере, без потерь для обеих сторон)

Деловое общение реализуется в различных формах:

- деловая беседа,
- деловые переговоры,
- деловые совещания,
- публичные выступления [1]

2. Деловая беседа как основная форма делового общения

Под **деловой беседой** понимают речевое общение между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия от своих организаций и фирм для установления деловых отношений, разрешения деловых проблем или выработки конструктивного подхода к их решению.

Деловая беседа является наиболее благоприятной, зачастую единственной возможностью убедить собеседника в обоснованности вашей позиции с тем, чтобы он согласился и поддержал ее. Таким образом, одна из главных задач деловой беседы — убедить партнера принять конкретные предложения

Функции деловой беседы:

- взаимное общение работников из одной деловой сферы,

- совместный поиск, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей и замыслов;
- контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий;
- поддержание деловых контактов;
- стимулирование деловой активности.

Основные этапы деловой беседы: начало беседы; информирование партнеров; аргументирование выдвигаемых положений, принятие решения; завершение беседы.

Психологические особенности — те элементы, которые связаны с личностью участников деловой беседы, — их характер, темперамент, настроение, настроенность, умения, навыки, — одним словом все то, что лежит в контексте деловой беседы или сопровождает ее на невербальном уровне.

Максимальную трудность представляет для собеседников **начало беседы**. Партнеры очень хорошо знают суть предмета, цель, которую они преследуют в данном общении, четко представляют результаты, которые они хотят получить. Но практически всегда появляется "внутренний тормоз", когда речь идет о начале беседы. Некоторые партнеры допускают ошибку, игнорируя этот этап, переходят сразу к сути проблемы. Можно, образно говоря, сказать, что они переходят к началу поражения.

На первой фазе беседы ставятся следующие задачи:

- установить контакт с собеседником;
- создать благоприятную атмосферу для беседы;
- привлечь внимание к теме разговора;
- пробудить интерес собеседника.

Как ни странно, многие беседы заканчиваются, так и не успев начаться, особенно если собеседники находятся на разных социальных уровнях (по положению, образованию и т.д.). Причина заключается в том, что первые фразы беседы оказываются слишком незначительными. Следует иметь в виду, что именно несколько первых предложений часто решающим образом воздействуют на собеседника, т.е. на его решение выслушать нас или нет. Собеседники обычно более внимательно слушают именно начало разговора — часто из любопытства или ожидания чего-то нового. Именно первые два-три предложения создают внутреннее отношение собеседника к нам и к беседе, по первым фразам у собеседника складывается впечатление о нас.

Приведем несколько типичных примеров так называемого самоубийственного начала беседы и проанализируем их.

Так, следует всегда избегать извинений, проявления признаков неуверенности. Негативные примеры: "Извините, если я помешал.. "; "Я бы хотел еще раз услышать..."; "Пожалуйста, если у вас есть время меня выслушать...".

Нужно избегать любых проявлений неуважения и пренебрежения к собеседнику, о которых говорят следующие фразы: "Давайте с вами

быстренько рассмотрим..."; "Я как раз случайно проходил мимо и заскочил к вам..."; "А у меня на этот счет другое мнение...".

Не следует своими первыми вопросами вынуждать собеседника подыскивать контраргументы и занимать оборонительную позицию. Хотя это логичная и совершенно нормальная реакция, в то же время с точки зрения психологии это промах.

3. Существует множество способов начать беседу, но практика выработала ряд "правильных дебютов". Вот некоторые из них.

1. Метод снятия напряженности позволяет установить теплый контакт с собеседником. Достаточно сказать несколько теплых слов — и вы этого легко добьетесь. Нужно только задаться вопросом: как бы хотели чувствовать себя в вашем обществе собеседники? Шутка, которая вызовет улыбку или смех присутствующих, также во многом способствует разрядке первоначальной напряженности и созданию дружеской обстановки для беседы.

2. Метод "зацепки" позволяет кратко изложить ситуацию или проблему, увязав ее с содержанием беседы. В этих целях можно с успехом использовать какое-то небольшое событие, сравнение, личные впечатления, анекдотичный случай или необычный вопрос.

3. Метод прямого подхода означает непосредственный переход к делу без какого бы то ни было вступления. Схематично это выглядит следующим образом: мы вкратце сообщаем причины, по которым была назначена беседа, быстро переходим от общих вопросов к частному и приступаем к теме беседы. Этот прием является "холодным" и рациональным, он имеет прямой характер и больше всего подходит для кратковременных и не слишком важных деловых контактов.

4. Метод «Вы-подхода» "Вы-подход" — это умение человека-, ведущего беседу, поставить себя на место собеседника, чтобы лучше его понять. Зададим себе следующие вопросы: *"Что бы нас интересовало, будь мы на месте нашего собеседника?"; "Как бы мы реагировали на его месте?".* Это уже первые шаги в направлении "Вы-подхода". Мы даем собеседнику почувствовать, что мы его уважаем и ценим как специалиста [1].

Основные группы вопросов в процессе проведения деловой беседы и переговоров.

1. «Закрытые вопросы» — это вопросы, на которые можно ответить «да» или «нет». Они ведут к созданию напряженной атмосферы беседы, поскольку резко сужают «пространство для маневра» у собеседника. В постановке таких вопросов кроется опасность того, что у собеседника складывается впечатление, что его допрашивают. Центр тяжести беседы смещается в вашу сторону, вследствие чего собеседник лишается возможности высказать свое мнение. «Закрытые вопросы» рекомендуется задавать не тогда, когда вам нужно получить информацию, а только в тех случаях, когда вы хотите ускорить получение согласия или подтверждения ранее достигнутой

договоренности.

2. «Открытые вопросы» — это вопросы, на которые нельзя ответить «да» или «нет» и которые требуют какого-либо объяснения. Они обычно начинаются со слов: «что», «кто», «как», «сколько», «почему», «каково ваше мнение». С помощью вопросов этого типа вы позволяете своему собеседнику маневрировать, а беседе перейти от монолога к диалогу. Собеседник имеет возможность без подготовки, по своему усмотрению, выбрать ту информацию, которую он хочет вам сообщить. Это выводит его из состояния замкнутости и сдержанности. Такие вопросы задаются тогда, когда вам нужны дополнительные сведения или когда вы хотите выяснить реальные мотивы и позицию собеседника. Опасность заключается в том, что можно вообще потерять контроль за ходом беседы.
3. «Риторические вопросы» служат для более глубокого рассмотрения проблем. На эти вопросы не даются прямые ответы, так как их цель — вызвать новые вопросы и указать на нерешенные проблемы или обеспечить поддержку вашей позиции со стороны участников беседы путем молчаливого одобрения. *Например: «Можем ли мы считать подобные явления нормальными?», «Мы ведь придерживаемся единого мнения по данному вопросу?»*
4. «Переломные вопросы» удерживают беседу в строго установленном направлении или поднимают новые проблемы. Они задаются в тех случаях, когда вы уже получили достаточную информацию по одной проблеме и хотите переключиться на другую или же когда вы почувствовали сопротивление собеседника и пытаетесь его преодолеть. Если собеседник отвечает на такие вопросы, то ответы обычно позволяют выявить уязвимые места его позиции. *Например: «Как вы считаете, нужно ли?..», «Как в действительности у вас происходит?..», «Как вы представляете себе?..»*
5. «Вопросы для обдумывания» вынуждают собеседника размышлять, тщательно обдумывать и комментировать то, что было сказано. Ему предоставляется возможность внести поправки в изложенную позицию. В результате чего создается благоприятная атмосфера на основе общего подхода к проблеме. *Примеры таких вопросов: «Считаете ли вы, что?..», «Правильно ли я понял ваше сообщение (мнение) о том, что?..»*

Рекомендуется на первом этапе деловой беседы создать благоприятную атмосферу с помощью «закрытых вопросов». При этом следует задавать только такие вопросы, на которые обязательно получите утвердительные ответы. Этим вы облегчите себе задачу получить согласие и завоеуете доверие собеседника.

Примеры «закрытых вопросов»:

«Как вы считаете, готовы ли вы...»— Вероятный ответ «да».

«Будут ли вас интересовать...»— Вероятный ответ «да».

«Для того чтобы установить, целесообразно..» — Вероятный ответ «да».

«Могу ли я в связи с этим задать вам несколько вопросов?» — Вероятный ответ «да».

На следующем этапе, когда расширяются границы областей передачи информации и производится обмен мнениями, следует задавать преимущественно «открытые вопросы».

После этого наступает этап проверки полученной информации. Здесь преобладают риторические вопросы и вопросы для обдумывания.

В конце беседы, намечая новое направление информирования, пользуйтесь переломными вопросами [2, с.65-68]

Парирование замечаний собеседников во время деловой беседы и переговоров

Замечания собеседника означают, что он вас активно слушает, следит за вашим выступлением, тщательно проверяет вашу аргументацию и все обдумывает. Поэтому замечания и доводы собеседника не следует воспринимать как препятствия в ходе беседы, наоборот, они облегчают беседу, так как указывают:

- начал ли вообще ваш собеседник интересоваться темой;
- в каких положениях еще предстоит убедить собеседника;
- что думает собеседник о сути дела.

Существуют следующие разновидности замечаний.

Невысказанные замечания — это такие замечания, которые собеседник не успевает, не хочет или не смеет высказать, поэтому вы должны сами их выявить и нейтрализовать.

А н а л и з : собеседник не произнес ни слова, но заметно, что он выражает сомнение и недовольство.

П р и ч и н а : молчаливость или недоверие к вам, а часто невозможность сделать замечание из-за вас самих.

Т а к т и к а : отуздать свою разговорчивость и перейти к диалогу с собеседником с помощью «открытых вопросов».

Например: «Что Вы думаете об этом?», «Какой подход, по вашему мнению, лучше?», «Какие возможности для устранения этого вы видите?»

Отговорки по своей сущности не являются настоящими замечаниями.

А н а л и з : по смыслу высказанное не соответствует предшествующей аргументации. Это может быть маневром или нежеланием продолжать беседу. Часто это является сигналом того, что вы еще не добились контакта с собеседником, поэтому тема его еще не заинтересовала.

П р и ч и н а : слишком быстрый переход к аргументации. Причиной может быть и нерешительность вашего собеседника.

Т а к т и к а : принять замечание к сведению и больше по его поводу не дискутировать.

Предубеждения относятся к причинам, вызывающим неприятные замечания, особенно в том случае, если точка зрения собеседника полностью ошибочна. Тогда никакие контрдоказательства не помогут, так как его

позиция имеет под собой эмоциональную почву и, следовательно, логические аргументы здесь бесполезны.

А н а л и з : собеседник пользуется «агрессивной» аргументацией, выдвигает особые требования или видит только отрицательные стороны предмета беседы (он пессимист).

П р и ч и н а : неверный подход с вашей стороны, антипатия к вам, ошибочно составленная аргументация, неприятные впечатления.

Т а к т и к а : разграничение предубеждений и субъективных замечаний, выяснение мотивов и точки зрения собеседника, «наведение мостов» с подготовкой отступления.

Ироничные (ехидные) замечания являются следствием плохого настроения собеседника, а иногда и его желания проверить вашу выдержку и терпение.

А н а л и з : непрочная связь с предшествующим ходом беседы.

П р и ч и н а : недовольство вашим поведением, плохое настроение или «спортивное» изучение ваших возможностей.

Т а к т и к а : проверить, сделано ли замечание всерьез или оно имеет характер «спортивного» вызова. В любом случае нельзя идти на поводу. Реакция может быть остроумной или вообще никак не проявиться — замечание можно пропустить мимо ушей.

Стремление к получению информации. Замечание, указывающее на это, является доказательством заинтересованности вашего собеседника и наличия недостатков в передаче информации.

А н а л и з : собеседник явно хочет получить дополнительную информацию, вероятно, ему не все ясно.

П р и ч и н а : неясность вашей аргументации и, возможно, неуверенное положение. Кроме того, часто собеседник хочет получить дополнительную информацию для своего руководства или же он прослушал какие-то детали.

Т а к т и к а : дать спокойный и уверенный ответ и попытаться разобраться вместе с ним в том, что ему пока не ясно.

Желание проявить себя. Многие замечания можно объяснить стремлением собеседника высказать собственное мнение. Он хочет показать, что не поддался вашему влиянию или что в данном вопросе он максимально независим.

А н а л и з : собеседник выступает с неделовыми замечаниями, цель которых — лишь высказать собственное мнение и подчеркнуть необходимость его вмешательства.

П р и ч и н а : замечания собеседника вызваны слишком сильной аргументацией с вашей стороны. Виноват в этом, возможно, ваш излишне самоуверенный тон.

Т а к т и к а : не создавать впечатления, что все выводы исходят от вас и вы держите все нити в своих руках. Нужно, чтобы собеседник нашел известное подтверждение своих идей и мнений. *Примеры:* «Соответствует

ли это вашему мнению?», «Что подсказывает вам опыт решения таких вопросов?»

Замечания субъективного характера. В любой среде есть люди, которые уверены, что их проблемы уникальны и что их дела нельзя сравнивать с делами других людей, одним словом, они занимаются чем-то исключительным.

Анализ: типичная формулировка вашего собеседника в данном случае: «Все это прекрасно, но мне это не подходит».

Причина: ваша информация малоубедительна. Недостаточно внимания уделяете личности собеседника. Он не доверяет вашим источникам информации, а потому не ценит и приводимые вами факты.

Тактика: постарайтесь поставить себя на место собеседника, принять во внимание его проблемы. Нужно больше внимания уделять преимуществам и возможностям предлагаемых решений.

Объективные замечания — это замечания, которые собеседник высказывает для того, чтобы развеять свои сомнения, то есть замечания, на которые он вполне искренне, без всяких уловок, хочет получить ответ, чтобы выработать собственное мнение.

Анализ: собеседник не согласен с предложенным решением. У него еще сохранились веские причины против конкретного решения, он не принял вашего объяснения по поводу преимуществ предложенного решения.

Причина: у собеседника другой подход к решению проблемы, и он не согласен с вашим вариантом.

Тактика: не противоречить собеседнику в открытую, довести до его сведения, что вы учитываете его взгляды, а потом объяснить, какие преимущества дает ему ваше решение.

Пример: «Мы понимаем ваш подход к проблеме. Поэтому давайте еще раз вместе с вами рассмотрим этот вопрос».

Общее сопротивление. Эти замечания возникают у собеседника, как правило, в начале беседы, поэтому они не являются и не могут быть конкретными. Попытаться разобраться в них — значит свернуть с дороги.

Анализ: замечания собеседника неясны, они имеют общий характер.

Причина: собеседник еще не познакомился с вашей аргументацией, а тема беседы четко не определена. Если фронтальное сопротивление будет возрастать, то это означает, что тема или тактика выбрана вами неверно.

Тактика: четко определить тему беседы и начать аргументацию. Если сопротивление растет, нужно пересмотреть тактику в отношении собеседника, а в крайнем случае — изменить и тему беседы.

Пример: «Я предлагаю сначала выявить тему беседы и ознакомить вас с нашими аргументами. Это позволит вам и нам более точно определить предмет беседы и привести его в соответствие с вашими требованиями».

Последняя попытка. Эти замечания собеседник делает очень редко всерьез. Перед окончанием беседы его охватывает неприятное «ощущение конца». Он уже начинает размышлять о трудностях и препятствиях,

связанных с реализацией принятого решения, у него возникает страх из-за преждевременности принятых мер.

А н а л и з : эти замечания являются лишь слегка измененными замечаниями, которые собеседник высказывал ранее и на которые он уже получил ответ. Это сигнал к завершению беседы и принятию окончательного решения.

П р и ч и н а : эти замечания — симптом последней, часто тщетной попытки собеседника отсрочить принятие решения. Эта попытка скорее делается для очистки и успокоения совести.

Т а к т и к а : вместо того чтобы прямо отвечать на подобные замечания, целесообразно привлечь еще один косвенный аргумент в пользу предложенного решения и после этого быстро перейти к принятию решения.

Психологические методы нейтрализации замечаний собеседника

- Ссылки на авторитеты.
- «Сжатие» нескольких замечаний.
- Одобрение + уничтожение.
- Перефразирование.
- Условное согласие.
- «Эластичная оборона»
- Принятие замечания.
- Сравнение.
- Метод опроса.
- Метод «да — но»
- Защитная мера
- Предупреждение.
- Доказательство бессмысленности.
- Отсрочка.
- Локализация [18, с.68-71].

4.Совещание как форма делового общения

1. **Цель совещания** — это описание требуемого результата, нужного типа решения, желательного итога работы (*возможные варианты целей: предварительный обмен мнениями, подготовка рекомендаций для принятия решения, принятие решения по вопросу и пр.*).

2. **Тема совещания** — это предмет обсуждения. Тема должна быть сформулирована точно, конкретно, так, чтобы заинтересовать каждого участника совещания. Каждый должен знать, что он вносит свой вклад в решение общей задачи. Темы становятся интересными, когда они сформулированы конкретно.

3. **Повестка совещания** — это письменный документ, рассылаемый заранее участникам совещания и включающий в себя следующую информацию. Выносить на обсуждение нужно только те вопросы, которые не удастся решить в рабочем порядке.

4. **Время совещаний** должно быть определено расписанием,

установленным в организации (отделе). Внеплановые совещания выбивают из ритма, снижают культуру делового общения, лишают руководителя возможности планировать свое рабочее время и распоряжаться им, срывая запланированные встречи и дела. Длительность совещания не должна превышать полутора-двух часов.

5. **Оптимальное число участников совместных обсуждений** — 5—7 человек. Увеличение количества приглашенных резко снижает средний коэффициент участия (или отдачи) присутствующих, одновременно удлиняя совещание.
6. **Предварительное (за несколько дней) оповещение участников с передачей им повестки дня** — важный элемент подготовки совещания. В качестве приложения к повестке могут рассылаться проекты решений, тезисы докладов, справки. Очень хорошо, если до начала совещания лицам, готовящим вопросы, предусмотрительно передаются замечания от участников совещания по проектам решений, тезисам выступлений.
7. **Правила поведения на совещании.** Многие их можно свести к следующим положениям.
 - Представляйте себя в своих высказываниях.
 - Задавайте конкретные вопросы.
 - Не играйте чужую «роль».
 - Не интерпретируйте чужие мысли.
 - Формулируйте «Я-сообщение» вместо «Вы-сообщения».
8. **Правила размещения участников совещания.** Чаше конфликтуют те, кто находится напротив друг друга, чем те, кто рядом.
9. **Цели и функции руководителя совещания.** Главная цель руководителя на совещании — найти по всем вопросам повестки дня оптимальное решение за минимальное время. Для ее достижения он должен обеспечить отдачу от каждого участника и придать конструктивный характер обсуждению в целом. Руководитель должен регулировать направленность, деловитость выступлений. Для этого следует не допускать отклонений в сторону, затягивания выступлений, стимулируя конкретность, наличие содержательного анализа и реальных предложений. Если начало обсуждения выявило неподготовленность вопроса, то необходимо решительно снимать его с обсуждения и высказать замечание готовившему вопрос. Выступления некоторых участников могут отличаться излишней категоричностью, безапелляционностью в отношении как своих предложений, так и предложений, исходящих от других. Такой тон может нанести серьезный ущерб дискуссии, перевести ее в борьбу честолюбий. Поэтому руководитель должен следить, чтобы выступления были корректны; с этой целью можно регулировать их очередность. Руководитель внимательно следит за ходом совещания, контролирует содержание выступлений, делает необходимые записи, короткими

репликами акцентирует внимание присутствующих на наиболее ценных предложениях выступающих.

10. **Порядок выступлений** должен быть обратным авторитету: тогда над участниками с более низким статусом не будет довлеть уже высказанное суждение более авторитетных коллег.

11. **Соблюдение процедуры** нормализует ход совещания. Начинаться и заканчиваться оно должно в строго назначенное время, чтобы не подрывать доверия к руководителю и к готовившим его. Одной из задач руководителя — предварительно согласовать, а затем не позволять нарушать регламент выступлений.

12. **Контроль дискуссии.** Даже при самой тщательной подготовке совещания вы не добьетесь успеха, если не будете контролировать дискуссию. Для этого возможно применение следующих приемов:

- для сохранения единства участников совещания: разряжать обстановку в конфликтной ситуации, не принимать чью-то сторону до окончательного подведения итогов; защищать того, кто имеет меньше опыта, работает медленнее;
- для мобилизации участников совещания: не расслабляться самому и не давать выключаться из работы другим; избегать повторов; не оставлять без внимания даже самое незначительное предложение, если оно хотя бы как-то поможет делу;
- для фокусировки внимания на обсуждаемой задаче: основываться на фактах; записывать вносимые предложения; выстраивать их так, чтобы в глазах присутствующих складывалась целостная картина;
- для активизации участников совещания: в целях усиления доказательности тех или иных положений ставить дополнительные вопросы; высказывать одобрительные замечания в адрес участников, внесших конструктивные предложения; тактично прерывать длинные и туманные выступления.

13. **Окончание совещания:** подведение итогов, краткая благодарность за высказанные конструктивные предложения, поставить задачи, делегировать полномочия [2, с.80-85].

Таблица 1 Типы и способы поведения в процессе дискуссии [3]

№ п/п	Типы участников	Способ поведения с участником в ходе дискуссии
1	Спорщик	Сохранять невозмутимость и деловитость. Предоставить группе возможность опровергать его утверждения

2	Всезнайка	Призвать группу занять определенную позицию по отношению к его утверждениям
3	Позитивист	Предложить ему подведение итогов. Сознательно втянуть в дискуссию
4	Словоохотливый	Тактично прерывать. Напомнить о регламенте
5	Негативист	Признать, оценить его знания и опыт
6	Застенчивый	Ставить несложные вопросы. Укрепить его уверенность в своих силах
7	Не проявляющий активности	Спросить его о работе. Привести примеры из его сферы интересов
8	Распрашивающий	Адресовать его вопросы группе
9	«Крупная шишка»	Избегать прямой критики, применять технику «да, но...»

Литература:

1. Бороздина, Г.В. Психология делового общения / Г.В. Бороздина. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 294 с.
2. Мальханова, И.А. Деловое общение / И.А. Мальханова. – М.: Акад. Проект, 2002. – 220 с.
3. Парамонова, Т.Д. Деловые коммуникации в деятельности менеджера / Т.Д. Парамонова, О.Д. Павлова. – Хабаровск, Изд-во ДВГУПС, 2013. – 128 с.
4. Ефимова, Н. С. Психология общения: практикум по психологии / Н.С. Ефимова. – М.: Форум: ИНФРА-М, 2010. – 192 с.

Упражнения, используемые на практических занятиях, с целью развития коммуникативных умений

1. «Мой плакат»

Инструкция: «Возьмите лист бумаги и карандаши и нарисуйте рисунок, состоящий из нескольких разделов:

1. Имя.
2. Возраст.
3. Вес.
4. Рост.
5. Мой любимый цвет.

Нарисовать:

- а) чем я люблю заниматься;
- б) некоторые мои друзья;
- в) так я выгляжу, когда я счастлив (автопортрет);
- г) моя семья;

- д) если бы у меня было одно желание, я бы загадал, чтобы...;
- е) вот мое любимое место.

Эти плакаты прикрепляются на грудь, и участники в произвольном порядке ходят по комнате, знакомясь друг с другом в течение 15 минут.

2. «Аллитерация имени»

Инструкция: Участники по очереди называют свое имя с каким-нибудь прилагательным, начинающимся на первую букву имени. Следующий по кругу должен назвать предыдущих, затем себя; таким образом, каждый следующий должен назвать предыдущих, затем себя; таким образом, каждый следующий должен будет называть все больше имен с прилагательными, это облегчит запоминание и несколько разрядит обстановку.

Пример: 1. Сергей строгий...

2. Сергей строгий, Петр прилежный...

3. Сергей строгий, Петр прилежный, Наталья независимая и т.д.

3. «Объединение»

Инструкция: «Найдите друг друга те, у кого одинаковый цвет глаз» варианты: «Те, у кого день рождения летом» «Те, в чьем имени 5 букв» и т.д».

Возможны другие варианты, когда участники объединяются в группы по месту проживания, знаку зодиака, любимому цвету и т.п.

Рекомендуемая литература:

1. Вачков, И.В. Основы технологии группового тренинга психотехники / И.В. Вачков. – М.: Изд-во «Ось-89», 2007. – 256 с.
2. Пузиков, В.Г. Технология ведения тренинга / В.Г. Пузиков. – СПб.: Речь, 2005. – 224 с.
3. Пхальян, В.С. Групповой психологический тренинг / В.С. Пхальян. – СПб.: Питер, 2006. – 224 с.
4. Сидоренко, Е.В. Мотивационный тренинг / Е.В. Сидоренко. – СПб.: Речь, 2005. – 240 с.
5. Социально-психологический тренинг: Пособие / Сост. И.А. Громова, Е.В. Салаганик, Е.В. Тихонова. – Мн.: БГПУ имени М. Танка, 2007. – 32 с.
6. Чикер, В.А. 18 программ тренингов: руководство для профессионалов / В.А. Чикер. – СПб.: Речь, 2007. – 368 с.

Тема 1.2. Публичное выступление в управленческой деятельности руководителя

Основные вопросы:

1. Публичное выступление как форма делового общения.
2. Структура выступления.

3. Критерии оценки эффективности выступления.
4. Приемы, усиливающие внимание аудитории
5. Особенности связей с общественностью на различных уровнях организационной среды

***Ключевые слова:** публичное выступление, структура выступления, критерии эффективности выступления, приемы привлечения внимания аудитории, средства выразительности устной речи*

Публичное выступление – это передача одним выступающим определенной информации разного уровня в ходе общения с широкой аудиторией (трудовом коллективе). Для большинства ораторов выступление перед аудиторией кажется нелегкой задачей. Сотни лет людей волнует одна и та же проблема: как изложить свои мысли с наибольшей ясностью, легкостью и доходчивостью. Чрезвычайно заманчиво было бы утверждать, что чувство неловкости, страха и трепета перед аудиторией можно преодолеть легко и просто. К сожалению, это не так [25, с.43].

Рассмотрим основные требования **логики** к устному выступлению:

- требование определенности, ясности;
- требование последовательности;
- требование непротиворечивости;
- требование обоснованности.

Правила деления темы на вопросы:

1. Следует найти один существенный признак деления темы на вопросы, а если нужно – вопросы на подвопросы.
2. Вопросы должны раскрывать главную идею выступления; не должно быть лишних вопросов.
3. Необходимо соблюдать непрерывность деления, правильно выделять вопросы и подвопросы.
4. Вопросы не должны пересекаться, то есть не следует говорить об одном и том же в разных вопросах.

Психологические требования к аргументам.

Аргументы должны быть:

- эмоционально значимы («аргумент к личности», «аргумент к публике», «аргумент к авторитету»),
- понятны,
- авторитетны для слушателей,
- близки слушателям,
- приемлемы,
- наглядны.

Типичные ошибки в устной речи во время сообщения информации:

Неправильный выбор слова. Он связан: а) с небрежным отношением к слову: «Через два часа езды стало ясно, что мы начали заблуждаться»; б)

с употреблением лишних слов: «отступил назад», «свободная вакансия»; в) со смешением паронимов (близких по звучанию слов): «сравняем наши результаты» (вместо «сравним»); г) с непониманием значения слова: «Эта идея мне гармонизирует»; «Я обратно тебе пишу».

Ошибки в произнесении слов (орфоэпические ошибки). Они сводятся к неправильному произношению звуков и их сочетаний и ошибкам в ударении. Русское произношение смягчает согласный перед «э» в иностранных словах: [те]ма, [ре]йс, [те]рмин и т.д. Есть и исключения: а[тэ]изм, ин[тэ]нсивность, [тэ]мп и др. В некоторых иностранных словах встречается ошибка наращивания сложности: произносятся «ком-пе[н]тентный» вместо компетентный, «э[к]скорт» вместо эскорт и т.д.

Грамматические ошибки в словах. 1. Неправильная форма спряжения некоторых глаголов: «бежи», «подыми», «вылезай», «ложи». *Правильно: беги, подними, вылезай, клади, но можно сказать: положи.* 2. Неправильное склонение числительных. В высказываниях современных деловых людей встречается много цифр. При склонении составных числительных изменять следует каждое слово, хотя зачастую в них склоняют лишь последнюю часть: «более *восемьсот сорокати* человек». *Правильно: более *восемьсот двадцати* человек. В датых число склоняется, а название месяца нет: к *седьмому декабрю*.* 3. Употребление двух сравнительных степеней в одном предложении: «более *справедливее*» (нужно: *более справедливо или справедливее*). 4. Неправильное построение предложений.

Как улучшить устную речь

1. **Использование сравнений** — прекрасный способ сделать речь интересной, доходливой, запоминающейся. Например: «*Задача менеджера такая же, как у дирижера оркестра. Но в предпринимательстве нет репетиций*» (из выступления немецкого специалиста О. Тупака).
2. **Использование средств языковой выразительности речи:**
 - **Эпитет** — это образное определение, передающее отношение говорящего.
 - **Метафора** - скрытое сравнение. Удачные метафоры позволяют лучше понять суть явлений, сделать их зримыми, вызывают эмоции, надолго остаются в памяти. Примеры метафор: «*Душа настоящего человека есть самый сложный, и самый нежный, и самый невучий музыкальный инструмент*» (начало речи А.А. Блока «Памяти Комиссаржевской»).
 - **Метонимия** — слово или словосочетание, которое заменяет название предмета на основании определенной связи между ними. Например: «*Все решает кошелек*» (вместо «деньги»).
 - **Гипербола (преувеличение)** — непомерное увеличение каких-то качеств явления: «*Я почувствовал себя самым счастливым человеком на свете*».

- **Литота (преуменьшение)** — чрезмерное уменьшение каких-то качеств: *«Это можно сделать за одну секунду».*
- **Ирония** — слово или выражение употребляется в смысле обратном буквальному, для высмеивания какого-то явления. *«Конечно, стоит нам дать рекламное объявление, от клиентов отбоя не будет».*
- **Олицетворение** — троп, состоящий из перенесения свойств человека на неодушевленные предметы и отвлеченные понятия: *«Было бы неблагодарностью не назвать его в числе воспитателей и немногочисленных покровителей нашего народа» (Л.Леонов).*
- **Риторическое восклицание** - эмоциональное утверждение или отрицание с целью привлечь внимание аудитории, побудить ее разделить мнение оратора: *«И простой шаг простого мужественного человека: не участвовать во лжи, не поддерживать ложных действий!» (Из Нобелевской речи А.И. Солженицына).*
- **Обращение** — подчеркнутое обращение к аудитории с целью привлечь внимание слушателей и выразить свое отношение к аудитории.
- **Риторический вопрос.** Это вопрос, который не предполагает прямого ответа. Выражает утверждение в вопросительной форме, он привлекает внимание слушателей к проблеме. *«Найдем ли мы дерзость заявить, что те ответчики мы за язвы сегодняшнего мира?» (А.И. Солженицын).* В речи Демосфена против Эсхина в знаменитом слове «О золотом венке» обращение и риторический вопрос позволили Демосфену повернуть течение полемики: *«Эсхин! Если ты один предвидел будущее, зачем же не открываешь?»*
- **Инверсия**—расположение слов в особом порядке, нарушающем обычный, прямой порядок слов, для усиления выразительности речи: *«Работать они не хотят, а жить хотят хорошо» (из выступления юриста о правонарушениях молодежи).*
- **Градация** — расположение слов в порядке, при котором их значение постепенно усиливается (реже — ослабляется), благодаря чему создается нарастание (реже — ослабление) производимого ими впечатления: *«Человек является образом и подобием Творца и...каждый из нас волен, свободен этот образ в себе раскрывать, очищать и поднимать, или наоборот, затемнять, грязнить и топтать» (из лекции-проповеди Александра Меня).*
- **Повтор**—многократное повторение одного и того же слова или оборота для того, чтобы выделить самое Существенное понятие во фразе. Разновидность повтора — **анафора** (повторение

начальных слов) и **эпифора** (повторение заключительных слов).
Пример анафоры — отрывок из выступления Александра Меня:
"Мы бежим непрерывно, погруженные в суету. Мы все время живем на поверхности жизни, мы все время отдаемся мелочам, иногда совершенно преходящим. Мы не замечаем ни друг друга, ни жизни, ни окружающего мира. Мы как зачумленные, хотя ведь жизнь коротка".

Структура выступления:

Подготовка к выступлению начинается с определения и уточнения **темы**. Любая тема является частью большей проблемы и представляет собой одну из ее сторон. Важно осознавать это и не стремиться в одном выступлении объять необъятное. Можно посоветовать оратору, взявшемуся за тему: «Компьютеризация нашего отечества» или «Компьютер — окно в мировую культуру». Выбирая тему выступления, следует руководствоваться критериями: 1) вы осведомлены в этом вопросе лучше, чем слушатели; 2) то, о чем вы собираетесь говорить, может вызвать их интерес; 3) это актуально, значимо для них. Назначение выступления должно отвечать двум требованиям: отражать его суть, то есть в лаконичной форме выражать основную идею выступления и носить рекламный характер: быть занимательным.

Чтобы выступление достигло цели, задавайте себе **три вопроса**: 1) Кому я буду говорить? 2) Для чего? 3) Что должны уяснить слушатели? Предварительная информация о слушателях, их осведомленности — одна из гарантий успеха.

Определение цели. В зависимости от отношения и основной идеи слушателей к вопросу определяем цель выступления:

- проинформировать;
- объяснить;
- заинтересовать;
- убедить;
- переубедить;
- побудить к действию;
- воодушевить и т.д.

Обычно выступление преследует одну главную цель, а остальные ей подчинены. С древнейших времен в зависимости от основного **цели** выступления различают следующие виды речей 1. Информационные (повествовательные, описательные, объяснительные). 2. Агитационные (воодушевляющие, убеждающие, побуждающие к действию). 3. Развлекательные. 4. Сокровенные.

План выступления, содержащего анализ проблемы, в этом случае будет включать: 1) описание самой проблемы или явления; 2) причину возникновения проблемы или явления; 3) связь этого явления с другими, закономерно оно или случайно; 4) взаимосвязь и взаимодействие различных

сто рон этого явления; 5) перспективу развития явления или разрешения проблемы; 6) практический вывод или предложение

На деловых совещаниях нередко приходится выступать с **предложением об улучшении работы отрасли или предприятия**. П. Сопер рекомендует следующую схему такого выступления. 1. Существующее положение дел требует определенных перемен. 2. Суть моего предложения по улучшению работы отрасли (предприятия) состоит в следующем. 3. Мое предложение приведет к таким-то положительным изменениям. 4. Возможные отрицательные последствия моего предложения и как их можно избежать. 5. Насколько выполнимо мое предложение. 6. Что нужно сделать, чтобы его реализовать. Можно предположить, что изложение по такой схеме, сделанное увлеченно, грамотно, живым языком, вызовет встречный энтузиазм.

Средства удержания внимания слушателей при публичном выступлении

Наглядность: пример, подробность, сравнение. Важнейшее правило гласит: все абстрактное следует представлять наглядно, с помощью метких сравнений и примеров, а также образов и включаемых в речь коротких рассказов. Если уровень образного мышления слушателей низок, то речь должна быть особенно наглядной. Ищите хорошие примеры и сравнения: они создают ясность, так как связаны с известным, а это известное служит мостиком, помогающим пониманию. Сравнение редко обладает доказательной силой. Однако благодаря наглядности, а часто и остроумию, оно охотно используется. Особенно хорошо запоминаются смешные сравнения.

Образ (метафора), образный ряд – особая форма сравнения. Образы не создаются искусственно. Они приходят, когда мы наблюдаем жизнь – людей и предметы. Який образ остается в памяти людей, а абстрактные рассуждения, как правило, не остаются. С помощью образов все можно представить наглядно, но нельзя ничего доказать. Точный образ действителен, но следует избегать его искажения. От разрушения образа никто не застрахован, и если это случается, то вред для речи уже неустраним.

Короткие рассказы. Небольшие воспоминания с пережитком, вставки в речь анекдоты, – все это разнообразит речь. Хорошо действуют подробности и прямая речь. Память слушателей долго удерживает увлекательное описание события.

Повтор вызывает воспоминание, глубже закрепляет основную мысль, повышает убедительность речи. Существует большое количество основных видов повторов: дословный повтор («*Никто, абсолютно никто не имеет на это права!*»); частичный повтор («*Я бросил упрек оппоненту один раз, я упрекнул его во второй раз*»); расширенный повтор.

К расширенному повтору относится **разъяснение**. Выражение, которое выбрали первоначально, кажется слишком слабым, поэтому к нему возвращаются, его поясняют. Приведем пример: «*Я попросил Иванова*

поискать необходимые документы; нет, я его не только попросил: я ему настоятельно рекомендовал, я от него потребовал принести наконец необходимые документы...». Однако очень важно помнить, что небольшая доза повтора действует ободряюще, а слишком большая – усыпляет или разочаровывает. Ораторское искусство в том и состоит, чтобы преподнести повтор так, будто он только что родился.

Призыв (восклицание). Им охотно пользуются в речах, в которых необходимо выразить определенное мнение. Призыв – это настойчивое обращение к слушателям (в большинстве случаев краткое и точное): «Подумаем об этом!»; «Этого мы не можем допустить!». Восклицание не употребляется часто, так как его действие от этого притупляется. Восклицание должно быть убедительным и неназойливым.

Цитирование. Некоторые ораторы украшают свою речь множеством цитат, но они необходимы в научных лекциях. В популярных же выступлениях они нарушают ход речи и утомляют слушателей. Б. Шоу однажды слушал пространственный доклад профессора истории. Ученый приводил множество цитат, бесчисленное количество ссылок и не замечал, что слушателей просто одолевает скука. Когда у Б. Шоу спросили его мнение о докладе, он ответил с едкой усмешкой: «Странно, очень странно – так много источников! И, тем не менее, так сухо...».

Противопоставление. Оно должно быть ясным, но неожиданным для слушателя. Например, американский политик Никсон имел большой успех, когда в одной из речей объявил: «Хрущев крикнул американцам: "Ваши внуки будут коммунистами!" Мы на это отвечаем: «Напротив, мистер Хрущев, мы надеемся: ваши внуки будут жить свободно!»

Предупреждение. Вы создаете у слушателей повышенное ожидание. Например: «Я хочу вам подробно объяснить»; «Я хочу это четко показать на примере»; «...Вы будете удивлены тем, какие для этого есть основания...».

Игра слов. Она остроумна и смешна. Игра слов с «подтекстом» охотно воспринимается слушателями. Любая игра слов основана на богатстве связей языка. Американский президент Кеннеди однажды закончил свою речь так: «Мы не боимся никаких переговоров, но мы никогда не станем вести переговоры из страха».

Намек. Это эффектный прием, проясняющий, обостряющий высказывание. Нередко это намек на какое-либо высказывание или факт. Например: «Мне не нужно объяснять вам подробно, какие последствия будет иметь это событие...»; «Вы уже знаете, к чему я клоню». При употреблении намёка важно возбуждение, приобщение слушателя к совместному размышлению.

Вставка. Вставкой называется замечание, которое делается мимоходом. Ее функция – приобщить слушателя к моменту высказывания («...но, возможно, вы еще не полностью разделяете мой взгляд, поэтому я хочу привести вам дальнейшие доказательства...»). Все перечисленные здесь

средства взаимодействуют друг с другом посредством многообразных связей, причем подчас одно средство «встроено» в другое. Следует иметь в виду, что не рекомендуется применять их слишком кучно, чтобы они не потеряли своей силы. Многие из выступающих применяют эти средства неосознанно, но при подготовке речи их нужно сознательно «встраивать». Ораторские приемы должны быть представлены в речи в полном объеме.

Немаловажно и то, как закончить выступление. Это объясняется тем, что слушатели, скорее всего, будут дольше помнить заключительные фразы. Никогда нельзя заканчивать выступление словами: «Вот приблизительно то, что я хотел сказать по этому вопросу. Так что, пожалуй, на этом я закончу». Заканчивайте выступление своевременно, но не говорите о том, что вы его заканчиваете. Приведем некоторые варианты возможных завершения выступления: 1) сделайте краткое резюме высказанных вами положений; 2) сделайте слушателям подходящий комплимент, чтобы вызвать улыбку или смех; 4) процитируйте подходящие поэтические строки; 5) создайте кульминацию. Подготовьте хорошее начало и хорошее окончание выступления и сделайте так, чтобы они были связаны друг с другом [25, с.48-51]

Литература:

1. Ефимова, Н.С. Психология общения: практикум по психологии / Н.С. Ефимова. – М.: Форум: ИНФРА-М, 2010. – 192 с.
2. Ильин, Е.П. Психология общения и межличностных отношений / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2009.
3. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / Под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. – СПб.: Речь, 2001. – 448 с.

Упражнения, используемые на практических занятиях, с целью развития коммуникативных умений

1. «Внимание»

Инструкция: «Всем участникам игры предлагается выполнить одну и ту же простейшую задачу. Любыми средствами, не прибегая, конечно, к физическим воздействиям и местным катастрофам, постарайтесь привлечь к себе внимание окружающих». Задача усложняется тем, что одновременно ее стараются выполнить все участники игры. Определите, кому это удалось и за счет каких средств. «Итак, все участники игры пытаются обратить на себя внимание как можно большего числа играющих. Начали!»

В заключении подсчитывается, кто привлек внимание большего числа участников игры.

2. «Рисунок настроения»

Инструкция: «Возьмите лист бумаги и карандаши и нарисуйте рисунок, который будет соответствовать вашему настроению. Вы можете показать, что

у вас сейчас «плохая погода» или «штормовое предупреждение», а может быть, для вас солнце уже светит во всю».

3. «Мы похожи?»

Инструкция: «Вначале участники беспорядочно ходят по комнате и говорят каждому встречающемуся по 2 фразы, начинающиеся со слов:

- Ты похож на меня тем, что...
- Я отличаюсь от тебя тем, что...»

Другой вариант: в парах 4 минуты вести разговор на тему «Чем мы похожи»; затем 4 минуты - на тему «Чем мы отличаемся». По окончании проводится обсуждение, обращается внимание на то, что было легко и что было трудно делать, какие были открытия. В итоге делается вывод о том, что все мы, в сущности, похожи и в то же время разные, но каждый имеет право на эти отличия, и никто не может нас заставить быть другими.

4. «Первое впечатление»

Инструкция: «В предстоящем взаимодействии каждый из вас встретится с каждым в парном взаимодействии. При встрече по моей команде вы будете выполнять следующие действия:

1. обменяться рабочими тетрадями;
2. в тетради партнера в таблице написать (кратко, одно-два слова) ваше впечатление о нем по следующим позициям:
 - 1) «ресурс» - что, на ваш взгляд, есть его сильный ресурс как человека и делового партнера;
 - 2) «точка» - за счет каких его качеств вы могли бы управлять им в переговорном процессе («точка давления», «кнопка управления»);
3. снова обменяться рабочими тетрадями;
4. совершить переход для встречи со следующим партнером.

Таким образом, в Ваших тетрадях Вы соберете копилку мнений о себе в ситуации первого контакта.

Упражнение выполняется молча. Не нужно писать много (это не очерк и не характеристика). Не стоит также долго задумываться над словами. Во-первых – Ваше впечатление анонимно. А во-вторых – и это более важно – первое впечатление о человеке формируется в первые 10 секунд. И нам важно именно оно. Сделайте друг другу такой подарок. Он для многих может быть неожиданным, но от этого еще более ценным. Мы увидим, что разные люди видят нас по-разному. И это нужно всегда учитывать. И это – основной итог нашей работы в этом упражнении.

Есть два правила, которые нужно выполнять:

1. воздерживаться от просмотра записей в своих тетрадях до конца упражнения (чтобы не переключать внимание);
2. выполнять передачу тетрадей и переходы только по командам тренера (чтобы упражнение проходило четко и быстро)».

Рекомендуемая литература:

1. Вачков, И.В. Основы технологии группового тренинга психотехники / И.В. Вачков. – М.: Изд-во «Ось-89», 2007. – 256 с.
2. Пузиков, В.Г. Технология ведения тренинга / В.Г. Пузиков. – СПб.: Речь, 2005. – 224 с.
3. Пхальян, В.С. Групповой психологический тренинг / В.С. Пхальян. – СПб.: Питер, 2006. – 224 с.
4. Сидоренко, Е.В. Мотивационный тренинг / Е.В. Сидоренко. – СПб.: Речь, 2005. – 240 с.
5. Социально-психологический тренинг: Пособие / Сост. Л.А. Громова, А.В. Калашник, Е.В. Тихонова. – Мн.: БГПУ имени М. Танка, 2007. – 32 с.
6. Чикер, В.А. 18 программ тренингов: руководство для профессионалов / В.А. Чикер. – СПб.: Речь, 2007. – 368 с.

Тема 1.3. Психология переговорного процесса

Основные вопросы:

1. Типичные модели поведения на переговорах.
2. Стратегия и тактика переговорного процесса.
3. Основы эффективного переговорного процесса

Ключевые слова: переговоры, модели поведения на переговорах, стратегия ведения переговоров, тактика ведения переговоров.

Слово "переговоры" на русском языке имеет два значения: 1) обсуждение для заключения соглашения между кем-либо по какому-либо вопросу; обмен сведениями, мнениями; 2) разговор.

Переговоры – специфический вид межличностного взаимодействия сторон, вид совместной деятельности, ориентированный на разрешение споров или организацию сотрудничества, и предполагающий совместное принятие решения, оформленного письменным соглашением или договором.

Переговоры – это процесс, имеющий многоаспектную и многоуровневую структуру. Назовем лишь некоторые его составляющие. Переговорный процесс – это целостное, органическое единство людей; их интересов и коммуникаций; стратегий и тактик; их принципов и методов; стереотипов и установок; их предрассудков и новаций; консерватизма и творчества; их индивидуального и социального; частного и официального; их исторического и современного; их эмоционального и мотивационно-волевого поведения; вербального и невербального поведения.

Переговоры как процесс представляют собой целостное единство; содержания (предмет переговоров), общения, процедуры (правила, порядок обсуждения, протокол), отношений, несмотря на различия национальных культур их участников. [21]

Виды и функции переговоров

Все многообразие видов переговоров определяется признаком их классификации, т. е. признаком, в соответствии с которым они приобретают свою дифференцированную окраску. Такими критериями могут быть: объектная сторона переговоров, субъектная сторона переговоров, характер коммуникации, территориальный статус, принцип принятия решений, условия взаимодействия, результат переговоров, тип совместных решений и др.

В переговорах явно выделяется то, что может быть названо субъектной или предметной стороной. Тогда переговоры могут быть финансовые, деловые, экономические, политические, военные, торговые, по решению трудовых споров, дипломатические и др.

В зависимости от субъектной составляющей, переговоры могут быть:

- межличностными (переговоры проходят между отдельными индивидами),
- межорганизационными (переговоры проходят между отдельными организациями),
- межнациональными (переговоры проходят между отдельными государствами),
- индивидуальными (два человека договариваются о реализации своих общих целей),
- индивидуальными с посредником (медиатором),
- коллективными (каждая из сторон представляет собой переговорную делегацию-команду),
- двусторонними (в переговорах участвуют две стороны, представленные индивидуально или коллективно),
- трехсторонними, многосторонними.

С точки зрения характера коммуникации переговоры можно классифицировать следующим образом:

- деловой разговор. Это вербальная (словесная) форма ситуационного контакта для достижения некоторого соглашения;
- беседа: предметный, упорядоченный диалог;
- обсуждение и собеседование. Это разновидность беседы с постановкой дискуссионного вопроса;
- заявление. Это высказывание или несколько высказываний одного из участников переговоров, посвященные обоснованию или опровержению какого-либо утверждения;
- сообщение. Это система заявлений, объединенных определенной темой;
- спор. Это словесное состязание при обсуждении чего-либо, в котором каждая сторона отстаивает свое мнение, свою правоту; взаимное притязание на владение чем-либо;
- полемика. Это спор при обсуждении любых вопросов, непримиримость высказываемых оснований;

- дискуссия. Это свободное публичное обсуждение какого-либо спорного вопроса по прояснению истинности каждого тезиса;
- дебаты, прения. Это обсуждение какого-либо вопроса, высказывание мнений при обсуждении;
- диспут. Это публичный спор.

С точки зрения территориального статуса переговоры могут быть чисто внутренними и международными. Международные переговоры нередко ведутся на основе международных организаций (ООН, ЕЭС, ЮНЕСКО, НАТО и др.).

С точки зрения направленности взаимодействия переговоры могут быть в рамках конфликта и в рамках сотрудничества. Когда переговоры идут в рамках сотрудничества, их участники создают между собой новые отношения, позволяющие им совместно достичь какую-либо цель. Их задача состоит в том, чтобы конкретно договориться о путях ее достижения и организовать взаимодействие сторон так, чтобы, например, прибыль была максимально возможной, не забывая при этом о вкладах каждого и распределении полученного.

Когда переговоры идут в рамках конфликта, тогда основной акцент делается, как правило, на распределении или перераспределении имеющегося имущества, полученной прибыли, территории, находящейся под контролем и т. д.

С точки зрения результата переговоры бывают плодотворные и бесплодные, т. е. безрезультатные.

Американский политолог и практик Ф. Чарльз Икле выделяет следующие виды переговоров.

- Переговоры с целью продления ранее достигнутых соглашений. Важной характеристикой таких переговоров является наличие предыдущих договоренностей. Их результатом может быть подтверждение статус-кво, либо незначительные изменения в отношениях. Такие переговоры часто ведутся в сфере торговли для продления срока действия договора и для внесения некоторых уточнений и изменений в новый договор с учетом складывающейся конъюнктуры.

- Переговоры с целью нормализации отношений. Они предполагают переход от конфликтных ситуаций к иным типам отношений между сторонами (нейтральным или сотрудничества).

- Переговоры с целью достижения перераспределительных соглашений. Смысл таких переговоров состоит в том, что одна из сторон, занимая наступательную позицию, требует изменений в соглашениях в свою пользу за счет других сторон. Считается, что поводы ставить так вопрос могут, быть разные, в том числе, вполне обоснованные.

- Переговоры в целях достижения нового соглашения. Они направлены на установление новых отношений и обязательств между участвующими в них сторонами. Это могут быть, например, переговоры с новым партнером.

- Переговоры в целях получения косвенных результатов. Косвенные

результаты могут не отражаться в соглашениях и даже может не быть самих соглашений. В таком качестве могут выступать, например, беседы по установлению контактов, выявлению точек зрения партнеров, оказанию влияния на общественное мнение. В этом случае главные проблемы взаимодействия сторон могут оказаться вне поля зрения конкурентов, средств массовой информации и др.

Классификация по типу совместных решений различает следующие виды переговоров: компромиссные (взаимные уступки), качественно переходя (к новому состоянию), сужения противоречий (частичное согласие), снятия противоречия (полное согласие), асимметричного решения (выгоды сторон распределены неравномерно).

По характеру взаимодействия сторон переговоры могут быть прямыми и косвенными.

- Прямые переговоры - это такие, при которых все стороны одновременно присутствуют за столом переговоров и способны разрешить предмет своего спора без внешней помощи.

- Косвенные (непрямые) переговоры - это такие, при которых прямого контакта сторон между собой не происходит. Они могут располагаться не только в разных помещениях одного здания, но даже в разных зданиях. Взаимодействия между ними обеспечиваются исключительно через посредников. Косвенные переговоры необычайно сложны за счет значительного увеличения времени, отсутствия эффекта непосредственного общения сторон и доверия их друг к другу. Косвенные переговоры используются в случаях, когда разногласия между сторонами чрезвычайно велики, а история их взаимоотношений носит враждебный характер.

Иногда говорят об уровне переговоров. В понятие "уровень переговоров" включается социальный и политический статус участников переговоров. Статус самым непосредственным образом связан с объемом полномочий при принятии решений. В таком случае переговоры могут быть: на высшем уровне (ведутся между главами государств или правительств), на уровне первых лиц организаций, на уровне экспертов.

Уровень переговоров имеет не только протокольное значение. Как правило, чем выше уровень переговоров, тем более важные проблемы на них обсуждаются и более важные решения на них принимаются. Более того, ряд вопросов вообще не может быть решен на другом, более низком, уровне.

Функции переговоров. Не во всех ситуациях переговоры необходимы. К ним обращаются в следующих случаях: когда односторонние действия невозможны; односторонние действия невыгодны; когда в законодательном порядке нет предусмотренных процедур; когда досудебное (с помощью переговоров) решение проблемы более выгодно, чем судебное; когда отсутствуют судебные прецеденты и нет строго регламентированных моделей поведения.

В переговорах нет необходимости: когда имеют место взаимоисключающие интересы (стороны хотят разного); стороны настроены

непримиримо (споры можно разрешить только в суде); сотрудничество сторон осуществляется на основе исключительно совпадающих интересов и полного взаимного доверия.

Существуют два главных предназначения переговоров - разрешать споры и находить пути сотрудничества.

Второстепенные функции переговоров следующие.

- Информационная функция переговоров реализуется в тех случаях, когда стороны не готовы на совместные действия и решения из-за их невыгодности или преждевременности. В таких случаях стороны заинтересованы только в обмене взглядами, точками зрения на проблему, обмене информацией для выработки позиций и предложений к последующим переговорам.

- Коммуникативная функция ориентирована на налаживание между двумя сторонами-партнерами новых связей и отношений. Однако, если переговоры ограничены только этой функцией, то это скорее консультации, а не переговоры.

- Координационно-регулятивная, а также контролирующая функции реализуются, как правило, при наличии хорошо налаженных отношений между партнерами, когда уже имеются определенные договоренности между ними и переговоры ведутся по поводу достигнутых ранее совместных решений, например, в плане хода их реализации.

- Отвлечение внимания партнера от других проблем. Эта функция реализуется при условиях, когда одна из сторон в действительности не заинтересована в конструктивных переговорах и жестко ориентирована на победу.

- Пропагандистская. Эта функция реализуется, во-первых, когда истинного желания решить проблему одна из сторон (или обе стороны) не имеет, но, однако, заинтересована в благоприятном для себя общественном мнении; и, во-вторых, когда необходимо убедить партнеров принять свою позицию или точку зрения.

Субъектное представительство на переговорах может быть достаточно сложным, многоуровневым. Считается, что в переговорном процессе имеют явные и неявные субъекты.

К явным субъектам переговоров относят тех, кто выступает в роли лиц, осуществляющих переговорный процесс. Это, прежде всего лица, облеченные полномочиями (в частности, принимать решения в ходе переговорного процесса) и доверием сторон, интересы которых они представляют. За ними иногда просматривается авторитет участника переговоров, по отношению к которому сами партнеры выступают лишь как его полномочные представители, выразители его взглядов. Таким авторитетом может быть правительство, парламент, совет (директоров, например). Именно он принимает решения стратегического плана в отношении переговорного процесса. Однако и за ним (за авторитетом) стоит суперсубъект переговоров - народ, акционеры, товарищества, ассоциации и

т.п. Неявными участниками переговорного процесса могут выступать эксперты. Их задача состоит в том, чтобы давать оценку переговорной ситуации, в качественном и количественном ее измерении, а также выявлять источники, причины, исторические формы проявления той проблемной ситуации, которая стала предметом переговорного процесса.

Эксперты просчитывают варианты тех или иных решений и их значимость. На основе экспертных оценок явные субъекты переговорного процесса принимают решения. Практические рекомендации экспертов не служат для явных участников переговоров императивом. Последние выбирают те возможности, которые позволяют реализовать собственную позицию максимально эффективно.

Предметам переговоров являются взаимоприменяемые предложения участников переговорного процесса. Предмет переговоров можно рассматривать на двух уровнях анализа: конкретном и абстрактном.

На конкретном (содержательном) уровне анализа предметом переговоров, как правило, выступают строго определенные объекты, представляющие взаимный интерес. Например, финансирование инвестиций, покупка (продажа) товара, повышение заработной платы, наем жилого помещения, аренда, приобретение недвижимости, распределение обязанностей и сферы ответственности, соглашение о заключении или расторжении брака и многое другое. Вообще любое желание, которое должно быть удовлетворено, может являться для людей поводом, по крайней мере потенциальным, для переговоров.

На абстрактном уровне анализа предметом переговоров выступают интересы, потребности, претензии, притязания.

Позицией называется сформулированное одной стороной и принятое другой стороной предложение (или система предложений) о ее восприятии проблемной ситуации. Позиция - это, по существу, тезис.

Поскольку позиция в переговорах достаточно релятивна (относительна), то нельзя увязывать исход переговоров с торжеством той или иной позиции. Хороша позиция или плоха, но она персонифицирована ("моя" или "его" позиция), и это - исходное кредо участников переговорного процесса.

Требования к формулированию позиции: она должна быть определена предельно ясно и четко, лаконично и конкретно, однозначно, в документе к предьявлению оформлена в действительном наклонении (никакие формы сослагательного наклонения - "может быть", "вероятно", "предположительно" и т. п. не допустимы), в формулировке позиции надо избегать образности, она не должна содержать условных предложений, абстрактных определений, противоречий, самоотрицаний.

Пропозиции ~ это предложения, являющиеся основанием позиции. Пропозиции - это, по существу, аргументы и факты.

Однако переговоры - это взаимодействие двух или нескольких сторон, цель которых - достижение взаимопонимания. Вот почему стороны вольно или невольно должны брать на себя обязательство придерживаться

определенных моральных принципов при ведении переговоров.

Если договор - это правовой акт, то моральная сторона переговоров - это джентльменское соглашение. Для того, чтобы правовой акт стал реальностью, необходимо особое внимание обратить на моральную сторону переговоров.

Среди наиболее принятых моральных принципов ведения переговоров выделим следующие.

- "Презумпция искренности". Выполнение данного постулата предполагает отказ от подозрений по отношению к партнерам, если их злая воля не установлена.

- "Конкретность истины". Указанное положение означает: ни одна из сторон не может считать свою позицию окончательной, истиной, пока она не прошла экспертизу взаимного согласования. Если стороны сели за стол переговоров, то они делают это для того, чтобы достичь договоренности по тому или иному вопросу, а не для того, чтобы навязать другой стороне свои взгляды.

- "Категорический императив истины". Это означает требование говорить правду, только правду и ничего кроме правды. Правда, дипломаты шутливо добавляют: "Но не всю!" Моральная сторона переговоров в какой-то мере допускает игру на выигрыш, различные тактические маневры и хитрости. Единственное, что категорически не допускается на переговорах - это умышленный ввод партнера в заблуждение. При этом недопустимы любые формы обмана (ни ради высшей цели, ни благочестивый обман, ни маленькая ложь, ни большое мошенничество).

- "*Pacta sunt servanda*" ("Договоры должны соблюдаться"). Это положение означает, что расторжение заключенного в ходе состоявшихся переговоров договора в одностороннем порядке независимо от сроков его действия является нарушением правового акта.

- "*Rebus sic stantibus*" ("Договор остается в силе, если обстоятельства не изменяются"). В ряде случаев в теории и практике переговоров возникает проблема так называемых "неизменных обстоятельств". Она означает, что договор, заключенный при определенной ситуации, и когда стороны предполагали, что она не изменится, может быть односторонне расторгнут, если ситуация все же изменилась.

- "*Ultra posse pet obligatur*" ("Никто не может быть связан непосильными обязательствами"). Этот постулат является оправданием для разрыва международных правовых актов. Практика переговоров показывает, что изменяющиеся обстоятельства и цели побуждают иногда стороны изменять своим договорным обязательствам.

- "Всякое обещание должно быть выполнено". Обещание в переговорах означает уступку определенного рода. Сам переговорный процесс движется от уступки к уступке, поскольку заключительный результат переговоров - это соглашение, а соглашение есть позиция, уравновешенная уступками сторон. Если какая-либо уступка не реализована, то в итоге результат может быть

сведен к нулю, а это значит, что вся работа была затрачена впустую.

- "Статья регламента - закон переговоров". Принятие сторонами регламента означает согласованное обещание строго соблюдать процедуру и протокол обсуждения. Нарушение регламента одной стороной делает переговоры деструктивными.

- "Симметричность деятельности". Это требование означает выполнение принципа "Поступай по отношению к другим так, как ты хотел бы, чтобы поступали по отношению к тебе самому".

В конечном счете, это означает недопустимость использования всех таких приемов и средств, которые квалифицируются как нецельные: ложь, подозрения, сплетни, шантаж, оскорбления и т. п.

- "Cursum tenere" ("Твердым курсом"). Эта установка предлагает стороны держаться намеченного пути, что означает: выбрав одну тему для обсуждения, нельзя ее подменять другой.

- "Принцип дела выше дела принципа". Слишком жесткое следование предыдущему постулату может оказаться препятствием для достижения соглашения, если становится очевидным, что факты не согласуются с декларируемыми принципами. Это серьезная дилемма, так как возникает вопрос - чему следовать: фактам ("принцип дела") или принципам ("дело принципа")? Тем не менее, данный постулат делает позицию гибкой, мобильной, а не консервативной, ригидной.

- "Utrum has verum an falsum est" ("Верно это или ложно, но это так"). Постулат требует различать моральную и аморальную, грани позиций сторон. С одной точки зрения, он фиксирует то, что является позицией стороны, оставляя вопрос о том, верна она или нет, открытым для обсуждения. Это моральная компонента постулата. С другой точки зрения, утверждается сама эта позиция, независимо от того, верна она или неверна.

- "Abdere arte ad me sedem at que quaestum" ("Не низводить искусство до заработка"). Постулат констатирует проблему соотношения понятий "честь мундира" и "человечести".

- "Cui prodest?" ("Кому выгодно?"). Этот постулат предлагает каждому решать во имя чего ведется та или иная игра.

В зависимости от целей и методов разработки проблемы различают следующие основные разновидности решений.

- По масштабам объекта. Глобальные, охватывающие практически все стороны обсуждаемой проблемы в рамках предмета переговоров; и локальные, адресованные определенной части данной проблемы.

- По характеру цепей. Стратегические решения, определяющие генеральные задачи возникшей проблемы в рамках предмета переговоров; тактические, в которых разработаны подходы к осуществлению более частных задач, ориентированных на осуществление выработанной стратегии; и оперативные, направленные на осуществление первоочередных проблем.

- По периоду осуществления. Перспективные, долгосрочные решения, рассчитанные на длительный период времени в рамках предмета

переговоров; текущие, среднесрочные, являющиеся частью, детализацией и уточнением перспективных решений; краткосрочные, направленные на обеспечение выполнения перспективных и текущих решений.

- В зависимости от круга проблем. Комплексные, связанные с решением многих сторон проблемы, в рамках предмета переговоров, и частные, относящиеся к какой-то одной из сторон проблемы.

- По условиям, в которых принимаются. Решения, принимаемые в условиях определенности; решения, принимаемые в условиях риска, относящиеся к разряду вероятностных; и решения, принимаемые в условиях неопределенности, относящиеся к разряду поисковых.

В настоящее время существуют два основных подхода к принятию решений - нормативный и дескриптивный.

- Нормативный подход. Абстрагируется от субъективных, психологических факторов и ориентируется на правила, процедуры, словом, на способы и рецепты принятия решения по алгоритму. Этот подход делает акцент на то, как должны приниматься решения.

- Дескриптивный подход. Учитывает субъективные, психологические факторы как основные. Этот подход акцент делает на то, как внутренне происходит процесс принятия решения.

Искусство принятия решения, таким образом, определяется способностью интегрировать и синтезировать эти два подхода.

Разные специалисты предлагают различный набор принципов принятия решений. Полезно познакомиться с подходами в этой области для того, чтобы иметь их в виду и уметь применять при участии в переговорном процессе.

Один из подходов принадлежит Роджеру Доусону, американскому психологу. Он выдвигает в качестве актуальных следующие принципы принятия решений.

- Спокойно воспринимать неопределенность. Это означает, что весьма неэффективно стремиться поделить весь окружающий мир на черный и белый или слишком звикать в каждую мелочь. Вместе с тем многие люди не любят неопределенность. Они пытаются все знать заранее. Практика, однако, показывает, что четкость и продуманность безусловно хороши на стадиях конкретизации и планирования решения. И все же в ситуациях, когда необходимо быстро сориентироваться, способность спокойно воспринимать неопределенность - великое дело. Именно для таких случаев и работает понятие "шанс".

- Учиться слушать. Этот принцип предполагает способность сосредоточиться во время выступления партнера, стремление как можно лучше понять то, о чем он говорит. Очень важно обращать внимание на факты, улучшать способность оценивать сказанное.

- Думать о мнении окружающих. Для того, чтобы решение было более взвешенным, полезно предвидеть, как к нему отнесутся другие: поддержат ли его люди, например, сотрудники своей фирмы или фирмы-партнера, которым

придется проводить намеченное в жизнь.

- Избегать стереотипов. Стереотипы возникают потому, что человек всегда ищет кратчайший путь к решению. В результате оценивая сложившуюся ситуацию, он исходит не из того, что она в действительности собой представляет, а руководствуясь предшествующим опытом. Обычно стереотипы возникают по отношению к тому, чего участники переговоров или не любят, или не знают. Разумеется, бывают ситуации, когда стереотипы приносят пользу. Они позволяют, например, сделать вывод, когда информации недостаточно. И все же стереотипы нередко ограничивают возможность увидеть проблему в комплексе. Стереотипность проявляется при отсутствии большого количества вариантов.

- Проявлять гибкость. Этот принцип предполагает не быть излишне уступчивым и одновременно не становиться упрямым. Уверенно идти по намеченному пути и суметь поступиться своими принципами, если возникнет необходимость принять более разумное решение. И р ли полезно считать определенное решение фатальным, неизбежным. Гибкость партнеров позволяет двигаться вперед, если даже само решение не во всем совершенно. Очень важно в любой момент быть готовым начать все с начала.

- Быть в согласии с мягким и жестким воздействиями. Под жестким воздействием здесь понимаются цифры, отчеты, аналитические обзоры. Мягкое воздействие оказывает общение с партнерами. Если стремиться принимать решения уверенно, то важно уметь соблюдать золотую середину между жестким и мягким воздействиями.

- Реалистично оценивать условия и трудности. Этот принцип напоминает о необходимости быть осмотрительным и избегать слепого доверия к своим партнерам.

— Остерегаться «минных полей». Это положение означает следующее. То, что хорошо для одного человека, не всегда подходит для другого. Если копировать решения других участников, какими бы авторитетными они ни были, есть возможность не разглядеть опасность, которая заложена в этих решениях. Надо остерегаться некомпетентности партнеров: если человек считает свою идею хорошей, это еще не значит, что она таковой является. Не следует при принятии решения передоверять экспертам и целиком полагаться на мнение специалистов, независимо от того, положительным или негативным оказался их отзыв. Это тоже может быть «миной» замедленного действия.

Стратегия переговоров. Это наиболее общее, перспективное планирование хода переговоров, планирование самого общего направления движения, ориентированного на достижение цели переговоров.

Чтобы понять психологическую природу переговоров и место стратегии и тактики в них, полезно иметь в виду следующее. Практика показывает, что нет и не может быть единой стратегии ведения переговоров на все случаи жизни. Каждый, конкретный переговорный процесс требует выбора определенной стратегии, отвечающей конкретным условиям. Допустимо

поэтому считать, что сколько в мире ведется переговоров, столько используется и их стратегий. Справедливо, однако, предположить, что можно выделить основные или базовые стратегии переговоров, сочетание элементов которых на разных этапах и в различных условиях одних и тех же переговоров позволяет создавать практически любую стратегию.

В международной практике считается, что неопытный участник переговоров ограничивается обычно одной стратегией их ведения, в то время как искушенный имеет в распоряжении и способен применять на практике несколько различных стратегий.

Тактика. Это один прием, метод, способ, или несколько, или совокупность взаимосвязанных приемов для реализации выбранной стратегии. Тактика определяется, во-первых, избранной стратегией, а во-вторых, конкретными на момент переговоров условиями.

Каждой стратегии переговорного процесса может соответствовать некоторый набор приемов воздействия на партнера по переговорам. Чем богаче этот набор, тем полнее реализуется выбранная стратегия, сильнее позиция на переговорах. Он должен иметь широкий диапазон воздействия в рамках выбранной стратегии, который применяется в зависимости от переговорной ситуации.

Стратегия сама по себе не является ни отдельным приемом ведения переговоров, ни их совокупностью. Стратегия реализуется в тактике. Соотношение между понятиями "стратегия" и "тактика" такое же, как и между понятиями "общее" и "частное".

Было бы неправомерно абсолютизировать или противопоставлять понятия "стратегия" и "тактика" вне контекста конкретных переговоров. В различных ситуациях один и тот же подход может выступать как стратегия переговорного процесса, так и его тактика.

Стратегия построения переговоров, содержит ответы на вопрос о том, как субъект будет отстаивать свои предложения на протяжении всего периода переговоров. Какими бы хорошими (с точки зрения участника переговоров) предложения ни были, партнер практически всегда имеет свое, только ему присущее личное мнение, пусть даже совершенно абсурдное. Все инициативы одного из участников переговоров могут абсолютно не интересовать других участников. Как побудить их обсуждать проблему вообще и проекты договора в частности - это стратегия переговоров.

Спланированная стратегия переговоров предполагает следующие конкретные действия: знакомство и зондаж позиций партнеров, поиск союзников среди других участников переговоров, выявление возможной оппозиции среди них, адаптация своих идей к их пониманию другими участниками переговоров, запуск опросников по проблеме обсуждения, обработка и представление результатов опроса, дискредитация конкурирующих проектов, подготовка и проведение первой встречи участников переговоров, совершенствование и синтез проектов на основе результатов переговоров и т. д.

Можно выявить предполагаемую стратегию ведения переговоров партнерами. Это лучше делать в активном, прицельном режиме, прямо спрашивая участников переговоров, на основе каких принципов и ценностей они намерены, строить свою переговорную политику.

Практика показывает, что в ходе переговоров довольно редко заявляются какие-либо жесткие, эгоистичные, антигуманные или агрессивные интересы. Даже когда это фактически подразумевается, на словах все же чаще говорится о гуманистических, правовых, демократических принципах, особенно о справедливости и равноправии, взаимной выгоде и т. п. Полезно иметь в виду, что для неискренней стороны подобные заявления содержат известную ловушку. Действительно, ведь в дальнейшем любая из сторон имеет полное право подкрепить свои проекты и дискредитировать проекты конкурентов, опираясь именно на заявленные принципы и идеологию, что, собственно, и отражается в принятой партнером стратегии переговоров.

Стратегия поведения на переговорах К. Томаса и Р. Киллмена.

В международной практике ведения переговоров очень широкую известность и популярность в силу высокой практичности получила концепция американских специалистов в области конфликтологии и переговоров К. Томаса и Р. Киллмена.

В основу ее разработки положено взаимодействие интересов сторон. Суть состоит в следующем: «У каждого из партнеров на переговорах имеется свой собственный интерес».

Стратегия поведения на переговорах определяется тем, желает или не желает каждый из партнеров кроме защиты, отстаивания своих собственных интересов, не только не препятствовать, но и способствовать защите интересов другого. Степень защиты как своих, так и интересов партнера, может быть разной: и сильной и слабой. Тогда возможны следующие пять установок поведения.

Низкая степень защиты своих и столь же низкая степень защиты интересов партнера. Такая установка реализуется в модели поведения, которая называется "избегание", "уход". Она осуществляется, когда предмет разногласий не затрагивает прямых интересов сторон, не представляет для участников большой ценности, ситуация может разрешиться сама собой и касаться взаимоотношений, которых та или иная сторона не считает необходимым поддерживать. Такое на переговорах бывает, хотя и крайне редко. Может быть и так, что на данный момент нет условий для решения проблемы, однако через какое-то время они появляются, возникает более благоприятная обстановка, позволяющая вернуться сторонам (или стороне) к удовлетворению временно отставленных интересов. Эта стратегия не является, свидетельством уклонения от ответственности. Она может быть вполне подходящей реакцией в обстоятельствах, указанных выше.

2. **Высокая степень защиты своих и низкая степень защиты интересов партнера.** Такая установка реализуется в модели, называемой "борьба", "соперничество", "конфронтация", "конкуренция". Цель стратегии - заставить другую сторону принять предлагаемую ей точку зрения, убедить ее давлением, силой во что бы то ни стало. Есть множество принципов, отражающих подобный подход к ведению переговоров, например: "Победителей не судят", "Горе побежденным!", "Жить - значит воевать", "Разделяй и властвуй", "Борьба - это политика", "Хочешь мира - готовься к войне" и другие. Эта стратегия наиболее типична для ведения переговоров в духе конфронтации, острого конфликта. По статистике более 70 % всех случаев ведения переговоров в обстановке острого конфликта характеризуются стремлением к одностороннему выигрышу, удовлетворению в первую очередь собственных интересов. Сторонник этой стратегии рассматривает переговорную ситуацию как вопрос победы или поражения. При этом он либо игнорирует ту "цену" в своих отношениях с партнером, которая будет заплачена в результате его действий, либо просто не задумывается над этим. Поэтому он занимает по отношению к партнеру жесткую позицию и непримиримый антагонизм в случае сопротивления последнего. Данная стратегия связана с агрессивным поведением стороны.

3. **Низкая степень защиты своих и высокая степень защиты интересов партнера.** Такая установка реализуется в модели поведения, называемой "односторонняя уступка". Она предполагает отказ одной из сторон от собственных интересов, готовность принести их в жертву другой стороне, пойти ей навстречу в одностороннем порядке. Обычно эта модель используется одной стороной, когда она очень заинтересована в устраивающих ее отношениях с другой стороной, либо в результате мощного силового давления противоположной стороны.

4. **Высокая степень защиты своих и столь же высокая степень защиты интересов партнера.** Такая установка реализуется в модели поведения, называемой "сотрудничество", "кооперация". Эта стратегия основывается на убежденности участников переговоров в том, что расхождения во взглядах - это нормальное явление в рамках взаимодействия сторон. При таком подходе участники признают право друг друга на собственное мнение и готовы его понять, что позволяет им проанализировать причины разногласий и найти приемлемый для всех выход. Тот, кто опирается на сотрудничество, не старается добиться своей цели за счет другого, а ищет решение проблемы с соблюдением интересов обеих сторон.

5. **Средняя степень защиты своих и средняя степень защиты интересов партнера.** Такая установка реализуется в модели поведения, называемой "компромисс". Эта стратегия - синоним уступки, но, во-

первых, осмысленной, а во-вторых, двусторонней, взаимной. Можно воспользоваться метафорой, что переговоры - это костер, вокруг которого сидят двое, и греет он их до тех пор, пока каждый из них бросает свои полешки. Взаимные уступки свидетельствуют о готовности и о желании сторон достичь главного на переговорах - заключения соглашения. Здесь уступка - взвешенный и осторожный шаг общения.

Стратегия поведения на переговорах в рамках сотрудничества

Обширная международная практика выработала значительный арсенал стратегий ведения переговоров в рамках сотрудничества. Разумеется, в них имеется много общего, однако есть и особенности. Стратегии поведения на переговорах можно рассматривать в рамках их предположительных исходов: "Выигрыш" или "Проигрыш".

- Стратегия "Выигрыш-Выигрыш". Реализуется, когда каждый из участников переговорного процесса стремится к такому завершению переговоров, которое дает выигрыш обеим сторонам. Зона разногласий в этом случае - не поле битвы с врагом, а рабочая площадка для совместного поиска взаимовыгодных решений. Здесь действует принцип: успех одного человека не достигается за счет другого, он предполагает или не исключает успеха другого. Выигрыш одного из партнеров более результативен, если созданы условия для успешной деятельности всех партнеров. В этом случае обе стороны удовлетворены решением и готовы его выполнять.

Это решение так называемого "третьего варианта": не одного или другого партнера, а лучшее, решение более высокого порядка. Установка "Выигрыш-Выигрыш" не требует поступаться своими интересами ради интересов других участников переговоров. Здесь важно даже не то, что обе стороны получают желаемое (это может и не случиться), а то, что они довольны результатом, даже если и не добились всего, чего хотели. Здесь ни одна из сторон не чувствует себя ни обманутой, ни обиженной.

В стратегии "Выигрыш-Выигрыш" партнеры признают в своей принципиальной позиции, что конструктивные межличностные отношения являются основным элементом эффективной кооперации, а также подтверждают свою готовность искать приемлемые решения даже в том случае, когда подходы к ним еще не ясны. Подход "Выигрыш-Выигрыш" признан одним из наиболее конструктивных методов проведения переговоров. Особенно, если приходится вести переговоры с людьми, ориентированными на жесткую форму стратегии. Отличительной особенностью этого подхода является то, что он позволяет достаточно твердо отстаивать свои собственные позиции.

- Стратегия "Выигрыш". При установке "Выигрыш" основная задача на переговорах состоит в достижении собственного выигрыша. Здесь не имеет значения, к чему приходит партнер - выиграет он или проиграет. Значение здесь имеет только одно: чтобы участник переговоров получил для себя именно то, что он хотел. Участник переговоров здесь думает исключительно

только о своих интересах, предоставляя партнеру заботиться о своих.

Эта позиция проявляется, как только один из партнеров начинает чувствовать отсутствие соперничества. Считается, что партнеры сотрудничают лишь до тех пор, пока обстоятельства вынуждают их к этому. Как только появляется возможность избежать сотрудничества, они немедленно превращаются в беспощадных конкурентов и стремятся выиграть друг у друга максимально возможные уступки.

Стратегия "Выигрыш" может оказаться эффективной в условиях высокой степени неопределенности из-за отсутствия информации, например, о том насколько долго будут продолжаться деловые связи.

Считается, что стратегия "Выигрыш" является неустойчивой, быстро трансформирующейся либо в стратегию "Выигрыш-Проигрыш", либо в стратегию "Проигрыш-Выигрыш".

Литература:

1. Мокшанцев, Р.И. Психология переговоров / Р.И. Мокшанцев. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сиб.соглашения, 2002. – 352 с.
2. Парамонова, Т.Д. Деловые коммуникации и деятельности менеджера / Т.Д. Парамонова, О.Д. Павлова. – Хабаровск, Изд-во ДВГУПС, 2013. – 128 с.
3. Панфилова, А.Г. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности / А.Г. Панфилова. – СПб.: Питер, 2001. – 494 с.

Упражнения, используемые на практических занятиях, с целью развития коммуникативных умений

1. «Первое впечатление»

Инструкция: В предстоящем взаимодействии каждый из вас встретится с каждым в парном взаимодействии. При встрече по моей команде вы будете выполнять следующие действия:

1. обменяться рабочими тетрадями;
2. в тетради партнера в таблице написать (кратко, одно-два слова) ваше впечатление о нем по следующим позициям:
 - 1) «ресурс» - что, на ваш взгляд, есть его сильный ресурс как человека и делового партнера;
 - 2) «точка» - за счет каких его качеств вы могли бы управлять им в переговорном процессе («точка давления», «кнопка управления»);
3. снова обменяться рабочими тетрадями;
4. совершить переход для встречи со следующим партнером.

Таким образом, в Вашей тетради Вы соберете копилку мнений о себе в ситуации первого контакта.

Упражнение выполняется молча. Не нужно писать много (это не очерк и не характеристика). Не стоит также долго задумываться над словами. Во-

первых, Ваши впечатления анонимны. А во-вторых – и это более важно – первое впечатление о человеке формируется в первые 10 секунд. И нам важно именно оно. Сделайте друг другу такой подарок. Он для многих может быть неожиданным, но от этого еще более ценным. Мы увидим, что разные люди видят нас по-разному. И это нужно всегда учитывать. И это – основной итог нашей работы в этом упражнении.

Есть два правила, которые нужно выполнять:

1. воздерживаться от просмотра записей в своих тетрадях до конца упражнения (чтобы не переключать внимание);
2. выполнять передачу тетрадей и переходы только по командам тренера (чтобы упражнение проходило четко и быстро)».

2. «Мои соседи»

Инструкция: «Стоящий в центре круга (для начала им буду я) предлагает поменяться местами (пересесть) всем тем, кто обладает общим признаком. Например, я скажу: «Пересядьте все те, кто родился весной» - и все, кто родился весной, должны поменяться местами. При этом, тот, кто стоит в центре круга, должен постараться успеть занять одно из освободившихся мест, а кто останется в центре без места, продолжает игру». После выполнения упражнения можно спросить у участников:

- Как вы себя чувствуете?
- Как ваше настроение?
- Не правда ли, общего у нас больше, чем различий?

3. «Пожелания»

Инструкция: «Группа высказывает пожелания друг другу на день. Оно должно быть коротким, желательно в одно слово. Вы бросаете мяч тому, кому адресуете пожелание, и одновременно говорите его. Тот, кому бросили мяч, в свою очередь бросает его следующему, высказывая ему пожелания на сегодняшний день. Будем внимательно следить за тем, чтобы мяч побывал у всех, и постараемся никого не пропустить».

Рекомендуемая литература:

1. Вачков, И.В. Основы технологии группового тренинга психотехники / И.В. Вачков. – М.: Изд-во «Ось-89», 2007. – 256 с.
2. Пузиков, В.Г. Технология ведения тренинга / В.Г. Пузиков. – СПб.: Речь, 2005. – 224 с.
3. Пхальян, В.С. Групповой психологический тренинг / В.С. Пхальян. – СПб.: Питер, 2006. – 224 с.
4. Сидоренко, Е.В. Мотивационный тренинг / Е.В. Сидоренко. – СПб.: Речь, 2005. – 240 с.
5. Социально-психологический тренинг: Пособие / Сост. И.А. Громова, А.В. Калашник, Е.В. Тихонова. – Мн.: БГПУ имени М. Танка, 2007. – 32 с.

6. Чикер, В.А. 18 программ тренингов: руководство для профессионалов / В.А. Чикер. – СПб.: Речь, 2007. – 368 с.

Тема 1.4. Психология принятия управленческих решений

Основные вопросы:

1. Понятие «решение».
2. Классификация решений: интуитивные, суждения, рациональные.
3. Основные формы групповых дискуссий.
4. Правила продуктивной деятельности руководителя.

Ключевые слова: решение, управленческое решение, виды управленческих решений, групповая дискуссия, виды групповых дискуссий, деятельность руководителя

Понятие «решение» происходит от глагола «решать после обдумывания», «делать какое-либо заключение, вывод»; «определять искомое», «руководить деятельностью или направлять работу кого-либо, чего-либо». Управленческое решение означает подготовку совокупности оценок и выводов о текущем и будущем состоянии объекта управления и принятие уполномоченным лицом окончательного и обязательного для исполнения постановления об управляющем воздействии на объект управления. Поясним данную мысль.

Во-первых, решение рассматривается с ситуационной и процессной точек зрения. Управленческое решение – это разрешение проблемной ситуации, связанной с текущим или ожидаемым состоянием объекта управления. Как процесс решение означает поиск, идентификацию и анализ управленческих задач, изучение и прогнозирование состояния объекта управления, установление (переоценку) целей управления, разработку плана мероприятий, организацию их выполнения и контроль.

Во-вторых, организация как совокупность индивидов является объектом управления, состояние которого выступает предметом управленческого решения. Организация представляет собой экономическую систему, свойствами которой выступают открытость, незамкнутость, целевая направленность.

В-третьих, управляющее воздействие оказывается в отношении:

- внутренней структуры, содержания, взаимосвязей элементов, состава и взаимосвязи входных и выходных параметров объекта управления;
- модели поведения, организации функционирования объекта управления, а также порядка и способов взаимодействия с субъектом управления;
- целей управления

- желаемого состояния объекта управления, а также границ целевых значений его выходных параметров;
- правил оценки достижения целей управления и критериев оценки соответствия выходных параметров целевым значениям;
- изменения значений входных параметров объекта управления.

В-четвертых, решение принимается уполномоченным лицом – индивидом или группой индивидов. Полномочность выступает как право и обязанность осуществлять поиск проблем, подготовку, принятие и реализацию решений. В организации права одних индивидов трансформируются в обязанности для других. Этим обуславливается высокая степень сложности управления: индивид может быть одновременно объектом одних решений и субъектом других; субъект управления глубоко интегрирован в объект управления. Если же решения предполагают системную трансформацию объекта управления, то это недопустимо без коренных изменений в субъекте управления, и наоборот.

В-пятых, решение как сущность и предмет управленческой деятельности предполагает наличие целей как желаемого состояния объекта управления в настоящем и будущем. Без целей невозможно понимание проблем, а подготовка и реализация управляющего воздействия представляются просто невыполнимыми: организации создаются, действуют и упраздняются в соответствии с интересами, целями и ценностями заинтересованных сторон. Основанием для принятия решения является наличие управленческой проблемы.

Управленческая проблема характеризуется: – множественностью целей. Часто возникает ситуация, когда невозможно принятие решения, удовлетворяющего всем целям, нужен компромисс; – неопределенностью. В большинстве случаев нельзя утверждать однозначно о последствиях принятия решения в отношении данной проблемы; – наличием риска. Каждый вариант решения проблемы имеет степень риска – вероятность не получить искомого результат в части или в целом; – сложной структурой. Во многих случаях сущность и содержание проблемы скрыты от исследователя, а ее структура неясна или запутанна; – связью с другими проблемами.

Ключевые аспекты процесса принятия управленческих решений:

1. Необходимость. В самом ли деле существует проблема? Насколько она актуальна? Можно ли ее решить и будет ли решение востребованным?
2. Методы принятия решений. Кто будет принимать решение? Какие методы будут использованы для подготовки и принятия решения?
3. Ресурсы. Какие ресурсы – временные, материальные и иные – будут потрачены на подготовку решения?
4. Пути решения. В каком направлении нужно искать варианты решения? Какие альтернативные варианты действий имеются?
5. Предвидение последствий. Что вообще может произойти в результате исполнения решения? Каковы последствия и вероятность их наступления?

6. Ожидаемые результаты. Какие результаты ожидаются от исполнения запланированных мер по разрешению проблемы? Каковы риски?

7. Ценности. Каковы их интересы, цели и ценности (вкусы, склонности, предпочтения)?

8. Выбор. Планы имеют сильные и слабые стороны. Как сделать выбор между альтернативами, чтобы окончательно решить поставленную проблему?

9. Приемлемость. Как добиться, чтобы все заинтересованные стороны были согласны и с самим решением, и с процедурой его принятия?

10. Исполнение. Теперь известно, что и как нужно сделать. Как исполнить принятые решения? Можно ли выполнить их надлежащим образом?

Основные признаки управленческого решения

1. Важнейшим признаком управленческих решений является его направленность на систему организации коллективного труда, в отличие от решений, принимаемых человеком в отношении самого себя или отдельных вещественных элементов труда.

Все многообразие управленческих решений, принимаемых в социальной системе, можно считать направленными на осуществление:

- стратегического планирования;
- управления управленческой деятельностью;
- управления человеческими ресурсами;
- управления производственной и обслуживающей деятельностью;
- формирования системы управления организации;
- управленческого контроля;
- коммуникаций с внешней средой.

2. В процессе исторического развития, управленческий труд выделился в самостоятельную функцию. Поэтому управленческое решение как основной «инструмент» управляющего воздействия на коллективный труд принимается не каждым работником, а лишь субъектом решения - ЛПР (руководителем, менеджером, коллегиальным или коллективным органом). Тем не менее, не всякое решение, разработанное и реализованное, руководителем - является управленческим. Так, например, решения, связанные с технической стороной деятельности организации (оформление документации), не являются управленческими.

3. Существенным отличительным признаком управленческих решений является то, что оно принимается при наличии назревшей проблемы. В теориях управления и менеджменте проблемой принято называть ситуацию, характеризующуюся таким различием между необходимым (желаемым) и существующим состоянием управляемой системы, которое препятствует ее развитию или нормальному функционированию. Проблема может стать острой, если сложившаяся ситуация угрожает самому существованию системы (например, *резкое падение спроса на продукцию предприятия или фирмы*).

4. Принятие управленческого решения связано с переработкой информации, относящейся к решаемой проблеме, и выбором на основе анализа этой информации наиболее предпочтительного варианта действий.

5. Система критериев и принципов принятия решения базируется на знании объективных закономерностей функционирования и развития управляемых систем и учета всех условий и особенностей конкретной ситуации, в которой принимается решение. Поэтому управленческое решение и процесс его принятия содержат в себе элементы научного знания и элементы творчества, искусства.

Объединив рассмотренные выше признаки, получим определение понятия «управленческое решение» с точки зрения фиксированного результата.

Управленческое решение (УР) - это творческий результат субъекта управления, определяющего на основе знания объективных законов функционирования системы и анализа информации, отражающей ее состояние, программу и характер деятельности коллектива по разрешению назревшей проблемы.

Характерной особенностью управленческих проблем вообще и проблемы подготовки и принятия управленческих решений (УР) в частности, является их междисциплинарный характер, объединение различных по своему предмету областей науки [3].

Выделяют несколько типов управленческих решений:

1. По источнику возникновения решения делят на инициативные и по предписанию. В психологическом аспекте наибольшую трудность представляет ситуация разработки решения по предписанию, так как систематическое «навязывание» решений может нанести ущерб проявлению инициативы людей.

2. По способу донесения решения могут быть в виде плана, приказа, распоряжения, инструкции.

3. По способу фиксации они делятся на устные и письменные.

4. По субъекту, принимающему решения, выделяются решения: индивидуальные, коллективные и коллегиальные. Первые принимаются лично руководителями, вторые - коллективами предприятий и организаций, третьи - коллегиальными органами (советами, правлением и т.д.).

5. По степени новизны (уникальности) решения делятся на рутинные и новаторские. Новаторское решение отличается спецификой в построении процесса принятия решений и в содержании отдельных его этапов.

6. По наличию информации, имеющейся в распоряжении ЛПР, решения подразделяют на детерминированные - принимаемые в условиях определенности, при наличии полной информации; вероятностные - принимаемые в условиях вероятностной определенности (риска); неопределенные - решения, принимаемые в условиях неопределенности, т.е. при отсутствии необходимой информации по проблеме.

7. По методам разработки различают количественные решения, включающие методы математического программирования, статистические

методы; а также эвристические решения, основанные на использовании логики, интуиции, опыта, знаний ЛПР. Использование методов математического программирования позволяет по заранее заданным параметрам находить оптимальное решение.

7. По целевой направленности управленческие решения можно классифицировать как одноцелевые и многоцелевые.

8. По функциональному признаку (содержанию) решения бывают: экономические, социальные, технические, политические, организационные. Экономические решения связаны с повышением эффективности производства, совершенствованием деятельности предприятия. Социальные решения направлены на улучшение условий труда и отдыха членов коллектива предприятия и др. Технические решения применяются для совершенствования технической политики и технологии производства, сокращения применения ручного труда и т.д. Организационные решения направлены на улучшение организации труда работников, совершенствование нормативов, норм, внедрение НСТ.

9. Учитывая, что любое управленческое решение строится на предварительном прогнозировании, различают решения по периодам действия: долговременные (перспективные) и оперативные. Перспективные решения определяются в общих чертах, они лишь задают направления для реализации определенной цели. Оперативные решения предусматривают меры по реализации прогнозов развития событий (конкретные виды работ, сроки их исполнения и исполнителей) [2].

Основные принципы метода «мозгового штурма»:

1. Четкая формулировка целей, задач и ограничений.
2. Обеспечение максимальной свободы участникам (полная свобода мнений, поощрение разных идей, аналогий, поощрение всех участников и др.)
3. Тщательное формирование состава участников (число, специализация и пр.)
4. Роль «ведущего» в создании атмосферы обсуждения и стиля руководства (неконфликтная атмосфера, творческое обсуждение и пр.)
5. Иерархия в обсуждении: «вширь» и «вглубь» проблемы.

Метод анализа круга проблем

1. Разложение исходной проблемы на компоненты, разбивка на альтернативные способы реализации.
2. Различные варианты сочетаний.
3. Проект для каждого перспективного варианта.

Метод аналогий

1. Вычленение проблемы (причины затруднений)
2. Решение проблемы с помощью идей из других сфер жизни и науки.
3. Формализация причины до уровня понимания специалистами из других областей (определение сферы, из которой могут быть получены решения)

4. Описание цели будущих решений и объективных ограничений.
5. Организация и проведения мозгового штурма.
6. Подобрать команду специалистов из выбранной области.
7. Интерпретировать варианты решений для выбранной области
8. Выбрать из обозначенных решений реализуемые и наиболее эффективные.

Метод «635»

1. 6 человек высказывают по 3 идеи по заданному вопросу в течение 5 минут.
2. По часовой стрелке листки с мнениями передаются другим.
3. За 5 минут каждый участник должен ознакомиться с этими предложениями своего соседа и детализировать их.
4. Через 30 минут готово 18 разработанных предложений.
5. В течение 30 минут их обсуждают, дорабатывают и выбирают наилучшие варианты [3].

Секрет эффективности деятельности руководителей заключался в том, что все они соблюдали восемь правил в своей деятельности:

- Задавали вопрос «Что нужно сделать?».
- Спрашивали «Что хорошо для компании?».
- Разрабатывали план действий.
- Сами отвечали за собственные решения.
- Брли на себя ответственность за взаимоотношения в коллективе и вне его.
- Концентрировали свое внимание на возможностях, а не на проблемах.
- Продуктивно проводили встречи.
- Думали и говорили, используя местоимение «мы», а не «я».

Следуя этим принципам, руководители получали необходимую информацию (принципы 1 и 2), строили на основе этой информации эффективную стратегию (3–6) и делегировали ответственность за выполнение задач, стоящих перед компанией, всем сотрудникам (7 и 8).

Получайте нужную информацию

В первую очередь следует спросить себя, что нужно сделать. Именно «Что нужно сделать?», а не «Что я хочу сделать?». Чтобы достичь успеха, руководитель обязан правильно поставить вопрос и со всей серьезностью ответить на него. Самый что ни на есть способный руководитель, не задавший себе этот вопрос, обречен на неэффективную работу.

В 1945 году, став президентом США, Г.Трумэн абсолютно точно знал, чего он хочет. Он мечтал довести до конца экономические и социальные реформы, намеченные в «Новом курсе» Т.Рузвельта и не завершенные из-за Второй мировой войны. Но как только президент задался вопросом, что нужно сделать, он понял, что важнейшими на тот момент были проблемы внешней политики. Поэтому каждое утро он первым делом заслушивал доклады госсекретаря и министра обороны, посвященные международным делам. Президенту Г.Трумэну удалось добиться самых больших успехов в

области внешней политики за всю историю Соединенных Штатов: он смог сдержать распространение коммунизма в Европе и Азии, а введя в действие план Маршалла, обеспечил глобальный экономический рост на протяжении второй половины XX столетия.

Другой пример. Возглавив General Electric, Джек Уэлч понял, что компании нужна вовсе не международная экспансия, которой он очень хотел заниматься. Его компании необходимо было избавиться от направлений бизнеса, которые, вне зависимости от их прибыльности, не могли стать ни «номером один», ни «номером два» в своих отраслях.

Отвечая на вопрос «Что нужно сделать?», человек почти всегда вынужден решать одновременно несколько задач. Но эффективные руководители не расплывают усилия: они сосредотачивают свое внимание на одном направлении. Некоторые менеджеры, владеющие искусством переключения — их, кстати, не так уж мало, — способны в течение одного рабочего дня заниматься двумя задачами. Но это предел: по моим наблюдениям, решать параллельно более двух задач не в силах никто. Таким образом, спросив себя, что нужно сделать, руководитель расставляет приоритеты, которые и учитывает в дальнейшей работе. Например, для генерального директора приоритетной задачей может стать пересмотр миссии компании, а для главы подразделения — реорганизация отношений между его отделом и штаб-квартирой. Другие задачи, сколь бы важными или привлекательными они ни были, придется отложить на какое-то время. Когда поставленная задача решена, ни в коем случае не следует браться за вторую задачу из списка. В этот момент руководитель должен задать себе вопрос «Что нужно сделать теперь?» и пересмотреть систему приоритетов в целом.

Джек Уэлч, самый знаменитый американский бизнес-лидер, пишет в автобиографии, что каждые пять лет задавал себе вопрос «Что нужно сделать теперь?» и всякий раз, ответив на него, строил абсолютно новую систему приоритетов. Но прежде чем определить, что будет главным в последующие пять лет, Уэлч решал очень существенную проблему: какой из важнейших задач лучше всего заняться ему самому, а какие доверить своим подчиненным. Эффективные руководители стараются взяться за работу, которую они выполняют лучше других. Они отлично понимают: успешность компании и эффективность топ-менеджмента — две стороны одной медали.

Еще одной, не менее важный принцип, которому следуют эффективные лидеры, — это умение задавать вопрос «Что хорошо для компании?». Их не интересует, будет ли это хорошо для владельцев, сотрудников и руководства и как это отразится на стоимости акций. Естественно, руководитель прекрасно понимает, что акционеров, сотрудников и менеджеров нельзя не принимать в расчет: их поддержка или хотя бы молчаливое согласие, безусловно, необходимы для успеха предприятия. Он знает, что стоимость акций важна не только для акционеров, но и для самой компании. Но он знает также, что решение, которое не пойдет на пользу компании, в конечном итоге не принесет ничего хорошего и акционерам.

Второй принцип особенно актуален для руководителей семейных предприятий (бизнес, принадлежащий семье или управляемый семьей, — самая распространенная форма бизнеса во всем мире), и прежде всего — в ситуации принятия кадровых решений. В успешной семейной компании родственник владельца получает повышение только в том случае, если он заметно превосходит прочих сотрудников своего уровня. Например, компания DuPont начиналась как семейный бизнес, и члены семьи занимали тогда все высшие должности (за исключением должностей контролера и юриста). В дальнейшем потомки основателей DuPont начинали свой путь в компании с нижней ступени иерархической лестницы, и для любого повышения по службе им требовалось одобрение совета, большинство в котором принадлежало независимым менеджерам (не членам семьи Дюпон). Такое же правило действовало на протяжении ста лет в успешной британской семейной компании J. Lyons & Company, бывшем лидером в продовольственной и гостиничной отраслях Великобритании (ныне компания входит в состав крупного конгломерата).

Если вы задали вопрос «Что хорошо для компании?» — это еще не гарантия, что ваше решение будет правильным. Даже самый блестящий руководитель всего лишь человек, которому как и всем прочим людям, свойственно ошибаться. Но, не задав тот вопрос, вы почти наверняка примете неверное решение.

Составьте план действий

Руководители — люди действия, исполнители решений. Знание само по себе для них бесполезно до тех пор, пока не претворено в реальные действия. Но прежде чем приступить к ним, менеджер должен разработать план: определить, какие результаты он хочет получить; продумать, какие ограничения могут возникнуть; предусмотреть возможность внести изменения в план и контролировать его исполнение; распределить время.

Сначала руководитель определяет желаемые результаты, для чего задает вопросы: «На какой вклад с моей стороны компания может рассчитывать в ближайшие полтора-два года? К каким результатам я буду стремиться? В какие сроки я должен уложиться?» Затем он рассматривает факторы, ограничивающие свободу действий: «Будет ли данный образ действий этичным? Приемлем ли он в моей организации? Не нарушается ли при этом закон? Соответствует ли он миссии, ценностям и стратегии организации?» Положительные ответы на все эти вопросы не гарантируют, что действия будут эффективны. Зато нарушение этих ограничений с неизбежностью ведет к неправильным и неэффективным шагам.

План действий — не смиренная рубашка, это, скорее, заявление о намерениях, нежели обязательство. Время от времени его нужно пересматривать, ведь любой успех открывает перед компанией новые возможности (как, впрочем, и любая неудача). План приходится пересматривать и в тех случаях, когда происходят изменения в бизнес-среде,

в рыночной конъюнктуре и, что особенно важно, в штате компании. Чтобы план можно было корректировать, он должен быть гибким.

Необходимо также заранее определить систему проверки исполнения плана. Эффективные руководители обычно предусматривают две контрольные точки. Первая проверка проводится по прошествии половины срока, отведенного на выполнение плана, вторая — в конце срока перед подготовкой очередного плана работы. Наконец, план действий должен стать основой для управления временем руководителя. Время — самый дефицитный и ценный ресурс менеджера, а организации (причем любые: государственные, коммерческие, некоммерческие) по сути своей растратники времени. План, который не позволяет определить, как руководитель будет расходовать свое время, бесполезен.

Наполеон говорил, что ни одно успешное сражение в истории не шло в соответствии с планом. И, тем не менее, сам он планировал каждое свое сражение, причем гораздо тщательнее, чем кто бы то ни был до него. Без плана руководитель становится заложником происходящих событий. Если не обозначить в цепочке событий точки для пересмотра плана, руководитель не сможет определить, какие события действительно существенны, а какие — всего лишь ничего не значащий фон.

Действуйте

Претворяя планы в жизнь, руководители должны уделять особое внимание принятию решений, контактам, возможностям (не проблемам!) и встречам.

Берите на себя ответственность за решения. Решение нельзя считать принятым до тех пор, пока не обнаружены следующие сведения:

- имя человека, отвечающего за выполнение решения;
- сроки выполнения;
- имена тех, кого затрагивает решение (этим людям необходимо сообщить о принятом решении, они должны понимать его суть и одобрить его или, по крайней мере, не находиться в непримиримой оппозиции);
- имена людей, которых следует проинформировать о решении, даже если оно не касается их напрямую.

Огромное количество принятых в организациях решений не выполняется потому, что не соблюдаются эти простые условия. Приведу пример 30-летней давности. Компания, которую я консультировал, проигнорировала эти правила и утратила лидерство на быстро развивавшемся японском рынке. Мои клиенты решили тогда создать совместное предприятие с новым японским партнером, но так и не определили, кто именно должен уведомить закупщиков о том, что партнер ведет подсчеты в метрах и килограммах, а не в футах и фунтах. Так никто и не сообщил этого заинтересованным лицам.

Принимать взвешенные решения, безусловно, важно, но не менее важно регулярно пересматривать ранее принятые решения. Это дает

возможность отказаться от неверного решения, прежде чем оно нанесет серьезный ущерб.

Особенно важно пересматривать наиболее значимые и наиболее сложные решения — кадровые. Из них лишь одна треть, как показывают исследования, по-настоящему успешна. Еще треть — это ни то ни се. И последняя треть — провалы в чистом виде. Опытный руководитель знает об этом и контролирует свои назначения (обычно месяцев через шесть-девять). Если решение не принесло желаемых результатов, он не спешит делать вывод о непригодности сотрудника. Грамотный руководитель понимает, что, как правило, в неудаче виноват он сам. Долг руководителя и перед организацией, и перед сотрудниками — не мириться с тем, что люди, занимающие ключевые должности, не справляются с работой. Люди, потерпевшие фиаско на новом посту, должны иметь возможность вернуться назад — на прежнюю должность и прежнюю зарплату. Такое случается крайне редко (как правило, человек просто уходит из компании), а между тем само существование такой возможности может иметь огромное значение: люди будут без страха расставаться с надежным местом и браться за новую работу. А ведь успех организации в негало степени зависит от желания сотрудников идти на риск.

Систематический пересмотр решений — мощный инструмент самосовершенствования. Сопоставив результат с прогнозом, руководитель увидит, что в полном порядке, что требует улучшения, где не хватает информации. Нередко решения не приносят результатов потому, что работу поручили не тем людям. Назначение лучших сотрудников на ключевые посты — это принципиально важная, но одновременно очень трудная работа, которой многие руководители пренебрегают — отчасти потому, что лучшие люди и так слишком заняты. Пересмотр решений позволяет руководителю увидеть и свои слабые стороны, определить сферы, в которых он попросту некомпетентен. В таких областях разумный руководитель делегирует полномочия другим. Сферы некомпетентности есть у любого человека, универсальных руководителей-гениев не существует.

Широко распространено мнение, что значимы только те решения, которые принимают топ-менеджеры. Это опасное заблуждение. Решения — и особенно значимые — принимаются на всех уровнях организации, начиная с рядовых сотрудников и менеджеров нижнего звена. Особенно важны такие низкоуровневые решения в организациях, бизнес которых основан на знаниях. Сотрудники, работающие в определенной информационной области — налоговом учете, например, — ориентируются в ней лучше, чем люди посторонние, поэтому принимаемые ими решения существенны для всей компании. Умение принимать оптимальные решения — важнейший навык для сотрудника любого уровня, и в организации, основанной на знаниях, этот навык следует развивать у всех работников.

Берите на себя ответственность за взаимоотношения. Эффективный лидер умеет довести до сотрудников свои планы и информационные

потребности. Он делится своими планами со всеми коллегами — вышестоящими, равными по статусу, подчиненными — и просит их вносить коррективы. Такой лидер также сообщает всем, какая информация ему необходима. Основное внимание в организациях уделяется передаче информации снизу вверх — от подчиненного к начальнику. Между тем руководители не должны забывать об информационных потоках внутри одного уровня и между разными уровнями иерархии.

В своем классическом труде «Функции руководителя» Честер Барнард (Chester Barnard. The Functions of the Executive, 1938) показал, что главным целым организацию делает не собственность и не управление, а информация. Но многие топ-менеджеры по-прежнему ведут себя так, будто информация и информационные потоки должны интересовать лишь специалистов соответствующей сферы — бухгалтеров, к примеру. В результате менеджер получает огромное количество информационного мусора и совсем мало действительно необходимых данных. Для решения этой проблемы руководитель должен точно определить, какая информация ему нужна, запросить ее и требовать ее предоставления.

Концентрируйтесь на возможностях. Хорошие руководители концентрируются на возможностях, а не на проблемах. Конечно, проблемы не песок, который можно замести под ковер, с ними надо разбираться. Но важно помнить, что решение проблем не приносит результатов, а лишь позволяет предотвратить ущерб. Результаты приносит использование возможностей.

Основным источником возможностей для эффективного лидера служат изменения, и главный вопрос, который он постоянно себе задает, звучит примерно так: «Какие возможности для нашей компании возникают в результате данного изменения?»

Особое внимание нужно уделять следующим ситуациям:

- неожиданный успех или неудача в собственной компании, в конкурентной компании или в отрасли;
- различия между желаемыми и реальными показателями рынка, процесса, продукта или услуги (например, в XIX веке в целлюлозно-бумажной промышленности для производства бумажной массы использовалось лишь 10% каждого срубленного дерева, остальные 90% шли в отходы, и об их переработке никто не думал);
- новшества в процессе, продукте или услуге — внутри компании или вне ее, в отрасли или за ее пределами;
- изменения в структуре отрасли или рынка;
- демографические изменения;
- изменения менталитета, ценностей, восприятия или значимости;
- появление новых знаний и новых технологий.

Успешный руководитель внимательно следит за тем, чтобы проблемы не отесняли на задний план возможности. Во многих компаниях принято на первой странице ежемесячного отчета перечислять ключевые проблемы.

Между тем гораздо разумнее вначале обозначить возможности. На заседаниях проблемы должны обсуждаться лишь после того, как проанализированы и проработаны все возможности. В обратном порядке действуют только в том случае, когда компания находится на грани катастрофы.

Эффективные руководители поручают своим лучшим сотрудникам развивать возможности, а не решать проблемы. Для этого можно использовать, например, следующий метод. Раз в полгода каждого менеджера просят подготовить два списка: в одном он перечисляет возможности компании, в другом — самых эффективных сотрудников компании. Списки обсуждаются, и лучшие работники распределяются по ключевым направлениям. Кстати, такой порядок принят в отделах кадров крупных корпораций и госучреждений Японии. Этот подход — один из ключевых факторов, обеспечивающих успех японской экономике.

Проводите встречи продуктивно. Наиболее заметным, влиятельным, а возможно, и наиболее эффективным лидером (из числа негосударственных деятелей) в США на протяжении Второй мировой войны и ряда послевоенных лет был кардинал Фрэнсис Спеллман — архиепископ Нью-Йоркский и советник нескольких президентов Соединенных Штатов. Спеллман говорил, что ему удавалось побыть в одиночестве лишь два раза в день: 25 минут во время утренней молитвы и столько же — во время вечерней. Все остальные часы кардинал находился на людях. Он начинал свой рабочий день, завтракая с членами одной католической организации, и завершал его, ужиная в обществе представителей другой.

Руководители чуть более свободны в своих действиях, чем глава крупной католической епархии. Но любое исследование рабочего графика со всей наглядностью демонстрирует, что даже менеджеры нижнего звена и сотрудники-специалисты проводят на разного рода встречах, в том числе с одним человеком, более половины своего рабочего времени (единственное исключение — ученые исследователи, но их очень немного). И если руководитель хочет управлять эффективно, его общение с людьми должно быть работой, а не пустой болтовней.

Менеджеру нужно заранее определить, какая встреча ему предстоит. Встречи разных типов требуют разной подготовки и приводят к разным результатам.

- Встреча, на которой готовится заявление или пресс-релиз. До ее начала кто-то из участников должен приготовить черновой вариант документа. По завершении заседания заранее назначенный участник должен взять на себя ответственность за распространение окончательного текста.
- Встреча, на которой делается объявление — например, об организационных изменениях. В этом случае следует сделать объявление и обсудить его.
- Встреча, на которой заслушивается чей-то доклад. Обсуждаться при этом должен только доклад, и ничего более.

- Встреча, где доклады делают несколько человек или даже все участники мероприятия. Обсуждения не должно быть вообще, в отдельных случаях допускаются вопросы для прояснения непонятных положений. Возможен и другой вариант — проведение после каждого выступления короткого обсуждения, в рамках которого участники вправе задать вопросы. Если избран этот формат, тексты докладов следует как можно раньше раздать всем участникам. Регламент тоже оговаривается заранее.
- Встреча для введения руководителя в курс дел. Руководитель только слушает и задает вопросы. Он должен подвести итоги встречи, но не делать развернутый доклад.
- Встреча, единственная цель которой — совместное времяпрепровождение. Именно такими были завтраки и ужины кардинала Спеллмана. Встречи этого типа невозможно сделать продуктивными. По сути, это плата за высокое положение руководителя.

Высокопоставленный менеджер эффективен в той мере, в какой ему удается избегать превращения своего рабочего дня в бесконечную череду таких встреч. Например, Спеллман эффективно работал потому, что позволял себе такие встречи только за завтраком и ужином, а все остальное время занимался другими делами.

Для проведения продуктивных встреч требуется строгая самодисциплина. Руководитель должен определить формат встречи и неукоснительно следовать ему. Не менее важно уметь ставить точку: как только поставленная цель достигнута, встреча должна завершиться. Хороший руководитель не станет обсуждать в оставшееся время другие вопросы — он подведет итоги и распустит участников.

1. Важная составляющая рабочего процесса — то, что происходит после заседания, «послесловие». Великим мастером таких «послесловий» был Алфред Слоун — самый эффективный бизнес-руководитель из всех, кого я знал лично. Слоун, глава корпорации General Motors с начала 20-х до середины 50-х годов, проводил огромное количество встреч: три дня в неделю были отведены заранее запланированным официальным мероприятиям — заседаниям постоянных комитетов, в оставшиеся три дня проводились индивидуальные беседы или совещания с небольшими группами руководителей. В начале официальной встречи Слоун объявлял о ее цели. Он слушал выступавших, почти никогда ничего не записывая, и лишь изредка задавал вопрос, если требовалось что-то уточнить. В конце он подводил итоги и благодарил участников. Сразу после заседания Слоун составлял краткую записку: излагал ход обсуждения и его итоги, распределял задания (в частности, поручал

организовать встречу для обсуждения данной проблемы или дополнительно изучить вопрос), назначал сроки и ответственных за исполнение. Затем он отправлял по экземпляру записки всем участникам совещания. Умение Слоуна составлять такие послания (а каждое из них было своего рода шедевром) сделало его необычайно эффективным руководителем.

Опытный руководитель знает: встреча либо продуктивна, либо это просто потеря времени.

Думайте и говорите «мы»

Последний принцип таков: когда вы обдумываете или обсуждаете любую проблему, используйте местоимение «мы», а не «я». Эффективные руководители прекрасно знают, что ответственность за дело лежит на них, и они не могут ни с кем ее разделить и никому ее передать. Но их власть основана на доверии коллег. А это означает, что руководители ставят потребности и возможности организации выше собственных потребностей и возможностей. Вроде бы все просто, но это очень важный принцип, и его нужно неукоснительно соблюдать.

Мы рассмотрели восемь принципов, которым следует эффективный руководитель. Напоследок предложу еще один, быть может, самый важный: старайтесь больше слушать и меньше говорить.

Эффективные руководители все же похожи один на другого: у них разные характеры, у каждого свои достоинства и недостатки, они придерживаются разных ценностей и убеждений. Объединяет их одно: все они делают то, что нужно. У некоторых есть врожденный талант лидера. Но даже самых блестящих способностей может оказаться недостаточно, чтобы стать эффективным руководителем. Эффективное управление — это наука. И эту науку, как любую другую, можно выучить и нужно выстрадать [1].

Литература:

1. Друкер, П.Ф. Эффективный руководитель / П.Ф. Друкер – М. : «МИФ», 2012. – 240 с.
2. Магданов, Г.В. Управленческое решение: понятие и определение / Г.В. Магданов // Вестник ОГУ. – 2001. – №8. – С.63-67.
3. Шишкова, Г.А. Менеджмент (Управленческие решения): учебно-методический модуль / Г.А. Шишкова. – М.: РГГУ, 2002. – 352 с.

Упражнения, используемые на практических занятиях, с целью развития коммуникативных умений

1. «Метафора»

Инструкция: Каждому интересно знать, такое он производит впечатление на окружающих, какие вызывает ассоциации, что воспринимается как существенное, а что вовсе не замечается? Предлагаем всем поучаствовать в творческом процессе, в совместном создании художественного образа своего

коллеги. Задание участникам: какой образ рождается у вас при взгляде на нашего героя? Какую картину можно было бы дорисовать к этому образу? Какие люди могут его окружать? Какой интерьер или пейзаж составляет фон картины? Какие времена все это напоминает? Например, образ нашего добровольца может вас натолкнуть на мысль о русалке, плавающей в волной стихии и окруженной морскими существами, а может быть, вам придет в голову одинокий странник, идущий по пустыне неизвестно куда...

2. «Контраргументы»

Инструкция: Каждый член группы должен рассказать остальным участникам о своих слабых сторонах - о том, что он не принимает в себе. Это могут быть черты характера, привычки, мешающие в жизни, которые хотелось бы изменить.

- Остальные участники внимательно слушают и до окончания выступления обсуждают сказанное, пытаясь привести контраргументы, т. е. то, что можно противопоставить отмеченным недостаткам или даже показывая, что наши слабости в одних случаях

3. «Умение вести разговор»

Инструкция: 1 этап – работа в парах: партнеры задают вопросы друг другу. Выслушивают ответы.

2 этап – партнеры по очереди рассказывают о себе, слушающий уточняет, интерпретирует услышанную информацию (время – 5-10 минут).

4. Список качеств, важных для общения

Инструкция: «На первом этапе (5 минут) вы должны самостоятельно и индивидуально составить список качеств, важных для общения. Чем больше их вы включите в этот список, тем интереснее будет работать на втором этапе. При составлении списка постарайтесь представить себе общительного человека. Каким он должен быть? Чем он отличается от других людей? Одним словом, нарисовать ваш образ общительного человека. Вспомните литературных героев, своих знакомых и т.д. Может быть, это поможет составить перечень качеств, важных для приятного и продуктивного общения».

На втором этапе мы проведем дискуссию, основная цель которой – выработать общий список качеств, важных для общения. При этом любой может высказать свое мнение, разумеется, аргументируя его, приводя примеры, иллюстрирующие, как и когда эти качества помогали преодолеть то или иное препятствие, улучшить отношения с окружающими. Названные качества включаются в общий список большинством голосов, который оформляется на доске (табло) или большом листе бумаги.

На третьем этапе каждый участник записывает в свой листок только что составленный общий список качеств, важных для общения. Он может иметь следующий вид:

Список качеств, важных для общения:

- Умение слушать;
- Тактичность;
- Умение убеждать;
- Интуиция;
- Наблюдательность;
- Душевность;
- Энергичность;
- Открытость.

Затем каждый из участников по 10-бальной шкале оценивает наличие у себя, перечисленных качеств».

5. **«Я в общении».** Упражнение выполняется в группах по 4 человека.

Инструкция: «Сейчас каждый из участников группы будет говорить, обращаясь по очереди к остальным членам „сетворки“: „Мне кажется, что ты считаешь (думаешь), что я в общении...» и далее, продолжая эту фразу, скажет о том, какие качества или особенности поведения видит в нем именно этот человек. Например, Андрей скажет, обращаясь к Свете: „Мне кажется, что ты, Света, считаешь, что в общении я довольно желателен, порой нетерпелив, быстро реагирую, но не всегда точен в своих реакциях». Потом Андрей обратится, например, к Тане и скажет, что, с его точки зрения, о нем как о партнере по общению думает Ганя и т. д. Те, к кому он будет обращаться, должны будут сказать, с чем из сказанного они согласны, а с чем нет, но при этом не надо говорить, что вы еще думаете об особенностях этого человека в общении. Только выразить согласие или несогласие с тем, что было сказано».

Для упражнения характерен большой объем личностной обратной связи, что дает участникам возможность уточнить представления о себе и других людях, потренироваться в установлении обратной связи.

Рекомендуемая литература:

1. Вачков, И.В. Основы технологии группового тренинга психотехники / И.В. Вачков. – М.: Изд-во «Ось-89», 2007. – 256 с.
2. Пузиков, В.Г. Технология ведения тренинга / В.Г. Пузиков. – СПб.: Речь, 2005. – 224 с.
3. Пхальян, В.С. Групповой психологический тренинг / В.С. Пхальян. – СПб.: Питер, 2006. – 224 с.
4. Сидоренко, Е.В. Мотивационный тренинг / Е.В. Сидоренко. – СПб.: Речь, 2005. – 240 с.
5. Социально-психологический тренинг: Пособие / Сост. И.А. Громова, А.В. Калашник, Е.В. Тихонова. – Мн.: БГПУ имени М. Танка, 2007. – 32 с.
6. Чикер, В.А. 18 программ тренингов: руководство для профессионалов / В.А. Чикер. – СПб.: Речь, 2007. – 368 с.

2. Раздел контроля знаний

Вопросы к зачету «Тренинг делового общения»

1. Деловое общение как средство реализации управленческих функций руководителя.
2. Структура коммуникативного акта.
3. Цели общения.
4. Вербальные и невербальные средства общения.
5. Барьеры в общении.
6. Деловая беседа как форма делового общения.
7. Цели беседы.
8. Стадии беседы.
9. Средства достижения цели беседы.
10. Критерии эффективности беседы.
11. Совещание как форма делового общения.
12. Функции и структура совещания.
13. Участники совещания, их основные характеристики.
14. Цели и задачи руководителя на совещании.
15. Критерии оценки эффективности проведенного совещания.
16. Публичное выступление как форма делового общения.
17. Структура выступления.
18. Критерии оценки эффективности выступления.
19. Приемы усиливающие внимание аудитории: повтор, метафора, призыв, цитирование, противопоставление, преувеличение, вставка.
20. Особенности языка выступления оратора.
21. Риторические приемы публичного выступления.
22. Факторы привлекательного публичного имиджа.
23. Особенности связей с общественностью на различных уровнях организационной среды.
24. Характеристика связи с общественностью в мультинациональной и мультикультурной деловой среде.
25. Типичные модели поведения на переговорах.
26. Переговоры с позиции силы.
27. Переговоры с позиции слабости.
28. Проблема искажения восприятия в процессе переговоров.
29. Стратегия и тактика переговорного процесса.
30. Основы эффективного переговорного процесса: люди, интересы, варианты, критерии.
31. Психологические основы деструктивной переговорной тактики и способы ее преодоления.
32. Понятие «решение».
33. Классификация решений: интуитивные, суждения, рациональные.

34. Методы организации групповой дискуссии: формальные, эвристические, методы экспертных оценок.
35. Методы организации групповой дискуссии: брейнсторминг («мозговой штурм») и «ринги».
36. Правила продуктивной деятельности руководителя.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

3. Вспомогательный раздел

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Рецензенты

Кафедра психологии и педагогического мастерства Государственного учреждения образования «Республиканский институт высшей школы»

Л.В. Маришук, профессор кафедры психологии и конфликтологии филиал РГСУ г. Минск, доктор психологических наук, профессор.

Рассмотрена и рекомендована к утверждению кафедрой психологии учреждения образования «Белорусский государственный педагогический университет имени Максима Танка»

07.05.2013 г. протокол № 11

Заведующий кафедрой

_____ М.Ф. Бакунович

Одобрена и рекомендована к утверждению Научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский государственный педагогический университет имени Максима Танка»

24.05.2013 г., протокол № 4

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Решение задачи соответствия потребностей рынка труда и возможностей высшего образования определяет целесообразность подготовки специалистов, готовых к управленческой деятельности в учреждениях образования. Деятельность руководителя в социальной и образовательной сфере предполагает владение коммуниктивными способностями для работы в команде.

Дисциплина «Тренинг делового общения» относится к дисциплинам по выбору в подготовке магистрантов. Содержание данной учебной дисциплины сформировано с учетом содержания дисциплин, в процессе которых изучаются основные вопросы управления в высшем учебном заведении («Психология менеджмента», «Психология и педагогика высшей школы», «Профессионально-личностное развитие менеджера образования», «Социология образования» и др.).

Цель и задачи изучения дисциплины «Тренинг делового общения»

Цель дисциплины – формирование у магистрантов научного знания о теоретических и практических основах делового общения в сфере образования.

Основными задачами являются:

1. Изучение общих принципов и закономерностей психологии делового общения.
2. Практическое освоение организации деловой беседы.
4. Развитие умений проведения переговоров.
5. Обучение основам эффективного публичного выступления.
3. Изучение психологических особенностей принятия эффективных управленческих решений в ситуации риска и неопределенности.

В результате изучения дисциплины магистрант должен:

знать:

- психологические характеристики делового общения;
- теоретические основы переговорного процесса;
- структуру деловой беседы;
- приемы, применяемые в публичном выступлении;
- классификацию управленческих решений.

уметь:

- анализировать психологические особенности делового общения;
- проводить деловую беседу;
- организовывать переговорный процесс;
- создавать и осуществлять публичное выступление.

владеть:

- методами проведения деловой беседы;

- технологиями проведения переговоров;
- приемами публичного выступления.

Структура содержания дисциплины

Программа дисциплины «Тренинг делового общения» рассчитана всего на 36 часов, из них – 18 ч аудиторных. Распределение аудиторного времени по видам деятельности: 4 ч лекционных, 14 ч практических занятий. По результатам изучения дисциплины сдается зачет.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Тема 1. Психология делового общения. Деловая беседа

Деловое общение как средство реализации управленческих функций руководителя. Структура коммуникативного акта. Цели общения. Вербальные и невербальные средства общения. Барьеры в общении.

Деловая беседа как форма делового общения. Цели беседы. Стадии беседы. Средства достижения цели беседы. Критерии эффективности беседы.

Совещание как форма делового общения. Функции и структура совещания. Участники совещания, их основные характеристики. Цели и задачи руководителя на совещании. Критерии оценки эффективности проведения совещания.

Тема 2. Публичное выступление в управленческой деятельности руководителя

Публичное выступление как форма делового общения. Структура выступления. Критерии оценки эффективности выступления. Приемы, усиливающие внимание аудитории: повтор, метафора, короткий рассказ, призыв, цитирование, противопоставление, предуведомление, вставка. Особенности языка выступления оратора. Риторические приемы в публичном выступлении. Факторы привлекательности публичного имиджа.

Особенности связей с общественностью на различных уровнях организационной среды. Характеристика связи с общественностью в мультинациональной и мультимедийной деловой среде.

Тема 3. Психология переговорного процесса

Типичные модели поведения на переговорах. Переговоры с позиции силы. Переговоры с позиции слабости. Проблема искажения восприятия в процессе переговоров.

Стратегия и тактика переговорного процесса. Основы эффективного переговорного процесса: люди, интересы, варианты, критерии. Психологические основы деструктивной переговорной тактики и способы ее преодоления.

Тема 4. Психология принятия управленческих решений

Понятие «решение». Классификация решений: интуитивные, суждения, рациональные. Преимущество группового принятия решения над индивидуальным.

Методы организации групповой дискуссии: формальные, эвристические, методы экспертных оценок. Основные формы групповых дискуссий: брейнсторминг («мозговой штурм») и «ринги». Правила продуктивной деятельности руководителя.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ «ТРЕНИНГ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ»

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов						Форма контроля знаний
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия	Управляемая самостоятельная работа	Иное	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Тренинг делового общения (18 ч)	4	14					
1	Психология делового общения. Деловая беседа	4	4					Эссе
1.1.	1. Деловое общение как средство реализации управленческих функций руководителя. 2. Деловая беседа как форма делового общения. 3. Функции сопощания, его особенности как форма делового общения.	4						
1.2.	1. Упражнения, направленные на формирование умений проводить деловую беседу. 2. Упражнения, направленные на формирование умений эффективно проводить совещание.		4					
2	Публичное выступление в управленческой	-	4					Оценивание на

	деятельности руководителя							основе деловой игры
2.1.	1. Публичное выступление как форма делового общения. 2. Упражнения, направленные на формирование умений публичного выступления. 3. Упражнения, направленные на овладение приемами, усиливающими внимание аудитории		4					
3	Психология переговорного процесса	-	2					Оценивание на основе деловой игры
3.1.	1. Типичные модели поведения на переговорах. 2. Упражнения, направленные на формирование умений осуществлять эффективный переговорный процесс.		2					
4	Психология принятия управленческих решений	-	4					Оценка решения типовых заданий
4.1.	1. Понятие «решение». Классификация решений: интуитивные, суждения, рациональные. 2. Упражнения, направленные на формирование умений организовывать и проводить групповую дискуссию.		4					

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Бороздина, Г.В. Психология делового общения / Г.В. Бороздина. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 294 с.
2. Горянина, В.А. Психология общения / В.А. Горянина.- М.: Изд-т. центр Академия, 2002. – 416 с.
3. Ефимова, Н. С. Психология общения: практикум по психологии / Н.С. Ефимова. – М.: Форум: ИНФРА-М, 2010. – 192 с.
4. Ильин, Е. П. Психология общения и межличностных отношений / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2009. – 576 с.
5. Психология менеджмента: практикум / Под ред. Г.С. Никифорова. – СПб.: Речь, 2010. – 535 с.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

6. Баева, О.А. Ораторское искусство и деловое общение / О.А. Баева. – М.: ООО «Новое знание», 2003. – 327 с.
7. Брасс, А. Деловые игры в системе управления персоналом / А. Брасс // Отдел кадров. – 2006. – № 6. – С. 136-139.
8. Вачков, И.В. Основы технологий группового тренинга психотехники / И.В. Вачков. – М.: Изд-во «Ось-89», 2007.– 256 с.
9. Глушаков, В. Современные технологии менеджмента, маркетинга и практической психологии / В. Глушаков, Т. Глушакова. – Минск: Технопринт, 2000. – 440 с.
10. Деловое общение. Деловой этикет: учеб. пособие для студентов вузов / авт.-сост. И.Н. Кузнецов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 431 с.
11. Емельянов, Ю.И. Активное социально-психологическое обучение / Ю.И. Емельянов. – М.: ЛГУ, 1985.– 165 с.
12. Ерчак, Н.Т. Психология профессиональной речи учителя / Н.Т. Ерчак. — Мн.: Минск. гос. лингвист. ун-т., 2004. – 143 с.
13. Зарецкая, Е.Н. Деловое общение / Е.Н. Зарецкая. – М.: Изд-во «ДЕЛО», 2002. – 810 с.
14. Кибанов, А. Я. Этика деловых отношений / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова; под ред. А. Я. Кибанова. - 2-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 424 с.
15. Кошечкина, И. П. Профессиональная этика и психология делового общения : учебное пособие / И.П. Кошечкина, А.А. Канке. – М.: Форум: ИНФРА-М, 2009. – 304 с.
16. Кривокопа, Е.И. Деловые коммуникации: учебное пособие / Е.И. Кривокопа. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 190 с.
17. Кукушин, В.С. Психология делового общения: учебное пособие / В.С. Кукушин. – Ростов н/Д: МарТ : Феникс, 2010. – 364 с.

18. Куницына, В.Н. Межличностное общение / В.Н. Куницына, Н.В. Казаринова, В.М. Погольша. – СПб.: Питер, 2003. – 544 с.
19. Лабунская, В.А. Психология затрудненного общения. Теория. Методы. Диагностика. Коррекция / В.А. Лабунская, Ю.А. Менджерицкая, Е.Д. Бреус. – М.: Издат.центр «Академия», 2001. – 287 с.
20. Леонов, Н.И. Психология делового общения / Н.И. Леонов. – М.: Московский психолого-социальный ин-т; Воронеж: Изд-во НПО «МОДЭК», 2010. – 256 с.
21. Леонов, Н.И. Психология делового общения: учебное пособие / Н.И. Леонов. – М.: Московский психолого-социальный ин-т; Воронеж: Изд-во НПО «МОДЭК», 2002. – 216 с.
22. Лобанов, А.А. Основы профессионально-педагогического общения: Учеб. пособие для вузов / А.А. Лобанов. – М.: Издат.центр «Академия», 2002. – 192 с.
23. Мальханова, И.А. Деловое общение / И.А. Мальханова. – М.: Акад. Проект, 2002. – 220 с.
24. Мокшанцев, Р.И. Психология переговоров / Р.И. Мокшанцев. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сиб.соглашение, 2002. – 352 с.
25. Морозов, А.В. Деловая психология / А.В. Морозов. – СПб.: Издательство Союз, 2000. – 576 с.
26. Панкратов, В.Н. Манипуляции в общении и их нейтрализация: практ. руко-во / В.Н. Панкратов. – М.: Изд-во Психотерапии, 2001. – 207 с.
27. Панфилова, А.Г. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности / А.Г. Панфилова. – СПб., 2001. – 494 с.
28. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. – СПб.: Речь, 2001. – 448 с.
29. Психология делового преуспеяния / под ред. Е.А. Алехина, М.И. Горбанев, Т.Д. Колесникова и др. – М.: Гуманит.издат.центр ВЛАДОС ПРЕСС, 2001. – 271 с.
30. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов / под ред. В.Н. Лавренко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 358 с.
31. Пузиков, В.Г. Технология ведения тренинга / В.Г. Пузиков. – СПб.: Речь, 2005. – 224 с.
32. Пхальян, В.С. Групповой психологический тренинг / В.С. Пхальян. – СПб.: Питер, 2006. – 224 с.
33. Сидоренко, Е.В. Мотивационный тренинг / Е.В. Сидоренко. – СПб.: Речь, 2005. – 240 с.
34. Сидоров, П.И. Деловое общение: учебник / П.И. Сидоров, М.Е. Путин, И.А. Коноплева; под ред. П.И. Сидорова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 384 с.
35. Социально-психологический тренинг: пособие / Сост. И.А. Громова, А.В. Калашник, Е.В. Тихонова. – Мн.: БГПУ имени М. Танка, 2007. – 32 с.
36. Столяренко, Л.Д. Психология управления: Учеб. пособие / Л.Д. Столяренко. – Ростов-на-Дону: «Феникс», 2005. – 512 с.

37. Технология ведения тренинга: Методическое пособие для начинающих тренеров. – СПб.: Речь, 2007. – 244 с.
38. Фопель, К. Технология ведения тренинга: Теория и практика /К. Фопель. – Генезис, 2007. – 267 с.
39. Чикер, В.А. 18 программ тренингов: руководство для профессионалов / В.А. Чикер. – СПб.: Речь, 2007. – 368 с.
40. Чуменко, Е.В. Социально-психологический тренинг повышения коммуникативной компетентности / Е.В. Чуменко // Социально-педагогическая работа. – 2007. – № 6. – С. 48-57.

Организация самостоятельной работы студентов магистратуры

Самостоятельная работа студентов магистратуры включает: изучение материала учебников, учебных пособий, монографий, тематических статей. Контроль осуществляется в устной форме диагностики компетенций: доклады на семинарских занятиях, оценивание на основе деловой игры, коллоквиум; в письменной форме: рефераты, эссе, оценивание на основе кейс-метода на аудиторных занятиях.

Перечень рекомендуемых средств диагностики

Для контроля качества образования используются следующие средства устной диагностики:

- Оценка решения типовых заданий.
- Устный опрос во время занятий.
- Коллоквиумы.
- Доклады на семинарских занятиях.
- Оценивание на основе деловой игры.

Письменной диагностики:

- Контрольные опросы.
- Письменные отчеты по аудиторным (домашним) практическим упражнениям.
- Эссе.
- Рефераты.

Оценивание на основе кейс-метода.