

УДК 159.9
ББК 88.59
П 86

Автор-составитель Е. А. Левченко, канд. экон. наук, доцент

Рецензенты: В. В. Кириенко, д-р социол. наук, доцент, проректор по учебной и воспитательной работе Гомельского государственного технического университета им. П. О. Сухого;
О. В. Ежель, канд. экон. наук, доцент Белорусского торгово-экономического университета потребительской кооперации

Рекомендован к изданию научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации». Протокол № 2 от 14 декабря 2010 г.

Психология управления : практикум для студентов специальности П 86 1-26 02 02 «Менеджмент» / авт.-сост. Е. А. Левченко. – Гомель : учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2011. – 152 с.
ISBN 978-985-461-899-9

УДК 159.9
ББК 88.59

ISBN 978-985-461-899-9

© Учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2011

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Необходимым условием перехода к рыночным отношениям и управления в условиях экономической несостоятельности является постоянное совершенствование методов управления во всех сферах производства на основе всестороннего использования достижений науки, техники и передового опыта. Отсюда вполне объяснимо то большое внимание, которое уделяется в настоящее время проблемам изучения психологических аспектов деятельности в высших учебных заведениях республики.

Психология управления является одной из отраслей современной социальной психологии, изучающей проблемы взаимодействия людей в различных социальных структурах, закономерности управления как своей деятельностью, так и деятельностью других людей, групп, закономерности социально-психологического влияния, воздействия на людей, их мотивацию, мысли, чувства, настроения, поведение. Психология управления в качестве объекта рассматривает формы взаимодействия людей в структурах, группах, коллективах, которые решают различные профессиональные задачи. В центре внимания находятся именно психологические аспекты отношений между людьми. Курс направлен на то, чтобы показать, что процессы управления занимают важное место в жизни людей и имеют место там, где осуществляется общая деятельность людей для достижения определенных результатов.

Дисциплина «Психология управления» ориентирована на новое деловое мышление и общение, отражает достижения современной психологии управления, ориентирует студентов на изучение основных понятий психологии и конфликтологии управления и формирование навыков их практического использования. Ее изучение носит комплексный характер, так как базируется на знаниях студентами основ менеджмента, социологии и т. д.

Предметом курса является изучение психологии управления с целью подготовки управленческих кадров.

Целями изучения дисциплины «Психология управления» являются приобретение теоретических знаний психологии управления, формирование у студентов системных представлений о психологических аспектах руководства различными видами совместной деятельности и межличностного общения, т. е. психологических особенностях управленческих отношений.

Задачи преподавания дисциплины следующие:

- изучение теоретико-методологических основ психологии управления, включающее знакомство с концепциями, понятиями, законо-

мерностями психологии управления;

- изучение психологических особенностей управленческого труда вообще, его специфики в различных сферах деятельности;
- овладение психологическим анализом личности в процессе управленческих взаимодействий;
- формирование знаний о закономерностях межличностных взаимоотношений в организации;
- овладение знаниями по оптимизации управленческих взаимоотношений в звене «руководитель-подчиненный»;
- ознакомление с основными направлениями развития психологии управления;
- овладение понятийным аппаратом, описывающим познавательную, эмоционально-волевую, мотивационную и регуляторную сферы, проблемы личности, мышления, общения и деятельности, образования и саморазвития, управления;
- приобретение опыта учета индивидуально-психологических и личностных особенностей людей;
- освоение методов влияния на персонал;
- ознакомление с методами развития и активизации творческого мышления;
- ознакомление с основными понятиями психологии деятельности руководителя, психологии личности руководителя;
- изучение социально-психологических вопросов производственных групп и коллективов, психологических проблем подбора руководящих кадров.

Знания, усвоенные студентами, будут ими использоваться в практической деятельности.

В результате изучения дисциплины студенты должны знать:

- специфику использования психологических методов управления в практической деятельности;
- методологические основы психологического управления личностью и группой;
- методологические основы разрешения конфликтов;
- психологию делового общения и переговорного процесса;
- механизм групповой динамики и переговорного процесса;
- механизм формирования имиджа руководителя.

Студенты должны уметь:

- осуществлять принятие решений в группе;
- управлять конфликтами;
- использовать основные психологические подходы в профессиональной деятельности;

- проводить диагностику типа личности и выбирать способы взаимодействия с ней;
- моделировать собственный имидж;
- противостоять воздействию стрессовых перегрузок на организм.

Студенты выполняют индивидуальные задания по тестированию. Практические занятия по темам «Организация и социальная группа как объект управления», «Деловое общение», «Управленческое общение», «Психология конфликта», «Психология переговорного процесса», «Имидж как составная часть культуры делового общения», «Управленческий стресс и контроль над ним» разработаны в форме деловых игр, тестов и практических заданий.

ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Тема	Количество часов			
	всего	в том числе		
		лекции	практические занятия	семинарские занятия
1. Объект и предмет дисциплины «Психология управления»	3	2		1
2. Психологические особенности основных управленческих функций	3	2		1
3. Личность как объект управления	18	12		6
4. Личность как субъект управления	9	6		3
5. Стили руководства	3	2		1
6. Организация и социальная группа как объект управления	10	6	2	2
7. Деловое общение	20	10	4	6
8. Управленческое общение	6	2	2	2
9. Психология принятия управленческих решений (практические и семинарские занятия учебной программой не предусмотрены)	4	4		
10. Психология конфликта	24	14	4	6
11. Психология переговорного процесса	14	6	4	4
12. Имидж как составная часть культуры делового общения	3	2		1
13. Управленческий стресс и контроль над ним	5	2	2	1
Итого	122	70	18	34

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ И АУДИТОРНОЙ РАБОТЫ

СЕМИНАРСКИЕ ЗАНЯТИЯ

Семинарское занятие 1

Тема 1. Объект и предмет дисциплины «Психология управления»

План

1. Предмет, цель, задачи и структура курса. Связь курса с другими учебными дисциплинами.
2. Объект и предмет психологии управления.
3. Психологические закономерности управленческой деятельности.
4. Базовые понятия психологии управления.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. В чем проявляется связь дисциплины «Психология управления» с другими науками?
2. Охарактеризуйте соотношение понятий «психология управления», «психология», «управление», «общение», «коммуникация», «деловое общение», «культура делового общения».

Темы рефератов

1. Психология управления как учебный предмет.
2. Психология управления и ее роль в профессиональной деятельности человека.

Ситуационное задание

Создайте таблицу базовых понятий и их определений психологии управления.

Тема 2. Психологические особенности основных управленческих функций

План

1. Психологические особенности реализации функции планирования в управлении.
2. Психологические особенности реализации функции организации.
3. Психологические особенности реализации функции контроля.
4. Психологические особенности реализации функции регулирования.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем состоит сущность целеполагания?
2. Личностные требования к планирующему субъекту.
3. В чем состоят психологические сложности планирования?
4. Как Вы понимаете индивидуальные различия процесса планирования?
5. В чем состоит сущность возложения и принятия ответственности?
6. В чем сходство и различие понятий «ответственность» и «локус контроля»?
7. Как Вы понимаете манипулирование ответственностью?
8. Какие существуют основные проблемы психологии мотивации?
9. Какие существуют понятия психологии мотивации?
10. В чем состоят обучающая и корректирующая функции контроля и оценки?
11. Какие наиболее распространенные ошибки руководителей наблюдаются при осуществлении контрольно-оценочных функций?
12. Какие существуют принципы и условия эффективной реализации контрольно-корректировочной функции управления?

Темы рефератов

1. Психологические критерии «хорошей цели».
2. Планирование как функция руководителя и психологическая проблема.
3. Мотивация как фактор управления личностью. Структура мотивации – потребности, интересы, ценности и ценностные ориентации, мотивы.
4. Современные теории мотивации.

5. Психологические требования к передаче полномочий: публичность, конкретность, сроки. Ошибки в делегировании.

6. «Поиск недостатков» и «улучшение хода дел» как парадигмы контроля.

7. Психологическая сущность контрольно-оценочной функции в деятельности руководителя.

8. Наличие стандарта как условие для оценки. Публичность стандарта.

9. Контроль как инструмент мотивации.

Ситуационное задание

Выполните следующее:

1. Создайте таблицу основных функций управления и присущих им психологических особенностей реализации.

2. Опишите ситуацию, приведите пример, когда управленческий контроль отрицательно действует на подчиненных.

Семинарское занятие 2

Тема 3. Личность как объект управления

План

1. Понятия «личность» и «индивидуальность».

2. Психологические школы изучения личности.

3. Структура личности.

4. Врожденные свойства личности, типы темперамента. Особенности психических процессов личности.

5. Социальные свойства и уровень подготовленности личности.

6. Система представлений человека о себе. Я-концепция.

7. Окно «Джогари».

Вопросы для самоконтроля

1. В чем сходство и различие понятий «характер», «направленность личности», «способности»?

2. Психологические школы изучения личности.

3. Классические теории темперамента.

4. Какие существуют методы изучения темперамента?

Темы рефератов

1. Понятие психологической совместимости.
2. Подчинение как вторая сторона власти.
3. Мотивы подчинения.
4. Мотивы неподчинения.

Ситуационные задания

Задание 1. Разработайте окно «Джогари» применительно к собственной личности.

Задание 2. Для непосредственного начальника подчиненный с таким темпераментом – удача, с одной стороны, и испытание на прочность, с другой. Подчиненный с таким темпераментом – активный, инициативный и энергичный. Его не нужно подгонять, проверять и специально мотивировать на работу: он самомотивирован на успех и достижения. Это амбициозный специалист. Его ведущая потребность – в новой информации и новом опыте. Любит учиться и всегда стремится к повышению компетентности. Однако для руководителя такой сотрудник со временем становится серьезным конкурентом.

Определите темперамент подчиненного, с кем он совместим. Укажите, какие мотиваторы следует для него использовать.

Задание 3. Про такого подчиненного говорят: «Человек и работник хороший, обязательный и ответственный, но без инициативы». Он много знает и умеет, компетентный и образованный, но ориентирован на исполнительскую работу и предлагать новые идеи и проекты не будет. Такого сотрудника лучше использовать на монотонных участках работы, где нужны тщательность и основательность. Он хорошо будет справляться с задачами по анализу большого массива информации, выполнять одинаковые и рутинные действия. При формулировании задания ему необходимо давать время для вопросов, обсуждения, записи.

Ему нужно предоставлять достаточно времени для понимания задания и его выполнения. Торопить не нужно. На участки работы, где необходимы высокая скорость и общительность, лучше не ставить. Сдержанные и спокойные подчиненные с таким темпераментом – ценный ресурс для компании. Да, они не «революционеры» и не новаторы, как холерики. Однако именно они составляют контингент стабильных сотрудников, преданных компании. Когда компания бу-

дет переживать не лучшие времена, именно они будут терпеливо ждать выхода из кризиса и радоваться вместе с руководством новым успехам.

Определите темперамент подчиненного, с кем он совместим? Укажите, какие мотиваторы следует для него использовать.

Семинарское занятие 3

Тема 3. Личность как объект управления

План

1. Индивидуально-психологические особенности подчиненных и их учет в деятельности менеджера.
2. Методы влияния на руководителей и подчиненных с учетом их типа темперамента.
3. Характер личности.
4. Понятие фрустрации и ее роль в интрапсихическом конфликте.
5. Защитные механизмы личности. Роль механизмов внутриличностной защиты в развитии и разрешении внутриличностного конфликта.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Характеристика понятий «социальная роль» и «социальный статус».
2. Органические предпосылки и социальные условия развития личности.
3. Отношение к власти и ее представителям.
4. Как проявляется лидерство в среде сотрудников?
5. Как проявляется страх перед начальством?
6. Каковы основные психологические доминанты поведения личности? Что такое ценностные ориентации, цели, мотивы, интересы, потребности личности? В чем состоит их внутренняя взаимосвязь?
7. Охарактеризуйте основные черты характера и типы личности. Сравните экстраверта и интроверта.
8. Что означает понятие «акцентуированная личность»? Основные характеристики акцентуированных личностей.
9. Сравните художественный и мыслительный типы личностей.

Темы рефератов

1. Психологические типы сотрудников.
2. Подходы к изучению индивидуального характера.
3. Образ подчиненного в глазах начальника.
4. Подчиненный как потенциальный руководитель.

Ситуационные задания

Задание 1. Подчиненный с таким темпераментом всегда занимает ведомую позицию. Он никогда не станет неформальным лидером, критикующим своего руководителя. Ему комфортно быть ведомым: меньше ответственности. Подчиненный с таким темпераментом нуждается в поддержке. Бывает, он приходит к руководителю только для душевного разговора, особенно тогда, когда принимает жизненно важные решения. Нередко подчиненные с таким темпераментом становятся для сильного и энергичного руководителя «взрослыми детьми». Он советует им, как делать ремонт, куда поехать отдыхать, как одеваться и т. п. Они внимательно прислушиваются к его советам.

Получая сочувствие со стороны руководителя, подчиненный с таким темпераментом тоже способен на эмоциональную поддержку. Он первым чувствует переживания другого человека и старается его успокоить. Подчиненный с таким темпераментом – хороший эмоциональный «барометр» в команде. Стремится к позитивной атмосфере. Тяжело переживает конфликты. Как правило, избегает напряжения в отношениях с коллегами всеми способами.

Если подчиненного, имеющего такой темперамент, уважают коллеги, он становится миротворцем между конкурирующими лидерами и группировками. Он будет всех понимать и всем сочувствовать, сохраняя примиренческую позицию. В работе ориентирован на тщательное выполнение заданий, потому что боится ошибок. Рискованный и амбициозный проект – не для него. Он лучше выполняет привычные функции в рамках своего образования и опыта.

Хорошо работает на должностях, связанных с поддерживающим общением: HR-менеджера, работника отдела кадров. В тех подразделениях, где общение связано с активностью и умением убеждать, подчиненный с таким темпераментом будет работать старательно, но с большим напряжением сил. Например, занимаясь продажами в реальном общении или по телефону, он быстро переутомляется и «выгорает». У подчиненного с таким темпераментом нередко развиты

креативные способности, поэтому он может быть хорошим сотрудником отделов рекламы, маркетинга и дизайна.

Определите темперамент подчиненного, с кем он совместим. Укажите, какие мотиваторы следует для него использовать.

Задание 2. Подчиненный с таким темпераментом мало отличается от руководителя того же темперамента. Он такой же работоспособный и выносливый. Сдержан и деловит, стремится к высокой компетентности в своем деле. Отношения с коллегами дружеские, но без лишней фамильярности. Бывает «толстокожим»: любит подшучивать над сослуживцами, не задумываясь, приятно им это или нет. Участвует в корпоративных вечеринках, веселится, но вовремя уходит домой. Предпочитает здоровый образ жизни, занимается спортом. Дисциплинирован, приходит на работу вовремя и уходит домой не особенно поздно. Стремится хорошо организовать рабочее время. Работает с самоотдачей, но без лишней нервозности и суетливости.

К компании эмоционально не привыкает. Если на работе не чувствует перспективы в повышении заработной платы, легко переходит на новое место работы.

Критику со стороны руководителя воспринимает конструктивно, стремится исправить ошибку и улучшить свои показатели. Подчиненного с таким темпераментом можно ставить на участки работы, где требуется высокая интенсивность. Он хорошо общается с большим количеством разных людей, не «перегорает» и не переутомляется. Способен работать в стрессовых условиях, сохраняя самообладание и контроль.

Ему нравится все новое, поэтому он с удовольствием берется за новый проект. Его необходимо контролировать: после этапа увлечения наступает период спада мотивации и даже равнодушия. В это время он может переключиться на новое дело, еще не завершив начатого проекта.

Подчиненный с таким темпераментом – хороший стратег и политик. Часто бывает неформальным деловым лидером в команде, но всегда поддерживает официального руководителя, не составляя ему конкуренцию. Подчиненный с таким темпераментом ждет своего часа. Но долго ждать он не будет: если в другой компании ему предложат лучшие карьерные перспективы, он уволится.

Определите темперамент подчиненного, с кем он совместим. Укажите, какие мотиваторы следует для него использовать.

Задание 3. Вам предлагаются три ситуации. По каждой из них разработайте три варианта ответа (уверенный, неуверенный, агрессивный), каждый раз изменяя их порядок:

- В середине рабочего дня, когда Вы загружены, к Вам приходит коллега и говорит: «Ты опять меня подвел! Мы из-за тебя ничего не успеваем сделать! Я не обязан переделывать за тебя твою работу!». Вы не согласны с мнением коллеги и сами имеете к нему претензии такого же плана.

Укажите, что Вы скажете своему коллеге.

- Вас вызывает начальник и говорит: «Да, я разочарован, так плохо Вы еще никогда не справлялись с поставленной перед Вами задачей!». До этого Вы были очень довольны выполненной работой и думали, что еще никогда не работали лучше, чем сейчас.

Укажите, что Вы скажете своему начальнику.

- Вы проводите презентацию важного для Вас проекта. Один уважаемый эксперт неожиданно Вас перебивает и говорит: «Мне ничего не понятно! В Ваших идеях я не вижу ничего нового! Поясните, пожалуйста, в чем инновационность Вашего проекта?». Для Вас такая позиция является совершенно неожиданной.

Укажите, что Вы ответите.

Семинарское занятие 4

Тема 3. Личность как объект управления

План

1. Понятие и виды внутриличностного конфликта.
2. Специфика, факторы и показатели внутриличностного конфликта.
3. Особенности конфликтов на разных жизненных этапах.
4. Способы завершения внутриличностных конфликтов.
5. Факторы и механизм разрешения личностного конфликта.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Дайте обобщенное определение внутриличностного конфликта.
2. Основные характеристики внутриличностного конфликта.
3. Основные виды внутриличностных конфликтов. Приведите примеры конфликта потребностей, конфликта социальных норм и конфликта между потребностью и социальной нормой.

4. В чем состоит сущность мотивационного конфликта? Чем он отличается от нравственного конфликта? Приведите примеры того и другого.

5. Какие формы проявления мотивационного конфликта Вы можете назвать?

6. Что такое ролевой конфликт? Сравните межролевой и внутриролевой конфликты.

7. Какие формы проявления ролевого конфликта Вы можете назвать?

8. Охарактеризуйте конфликт неадекватной самооценки.

9. Объясните высказывание В. Соловьева: «Стыжусь, следовательно, существую».

10. К какому виду внутриличностного конфликта относится конфликт между требованиями, которые предъявляет к личности действительность, и возможностями самого человека?

11. Дайте определение невротическому конфликту. Сравните его с другими видами конфликтов.

12. Охарактеризуйте невротический конфликт и его возможные последствия.

13. Проанализируйте типичные ошибки, приводящие к неадекватным оценкам и самооценкам.

Темы рефератов

1. Понятие внутриличностного конфликта, его специфика.

2. Виды внутриличностного конфликта.

3. Специфика самоменеджмента руководителя для профилактики и разрешения интерперсональных конфликтов.

Ситуационное задание

Замужняя работающая женщина включена одновременно в выполнение следующих типичных социальных ролей: супруги, хозяйки дома, матери, коллеги, профессионала. Помимо этих ролей нужно выделить отдельно роль женщины, поскольку требования этой роли могут включать частично требования предыдущих, а могут и совершенно отличаться. В некоторых исследованиях отмечается, что именно эта роль чаще всего игнорируется женщинами как менее важная, что часто приводит к стрессовому состоянию. При совмещении семейных и внесемейных ролей у женщин возникает целый ряд конфликтов и тревог по поводу того, что наносят детям эмоциональ-

ный ущерб, находясь часть дня без них; что их профессиональная жизнь урезается временем и энергией, которую они отдают детям; что их брак страдает от всего этого; что их эмоциональные и физические ресурсы напряжены до предела; что они находятся в постоянном цейтноте. Двойная нагрузка – один из основных стрессоров работающих женщин.

Укажите, какие способы уменьшения ролевого напряжения замужней работающей женщины Вы можете предложить.

Семинарское занятие 5

Тема 4. Личность как субъект управления

План

1. Круг вопросов, находящихся в ведении руководителя.
2. Требования статусно-должностных позиций к управленческой компетентности руководителей.
3. Руководство и лидерство. Лидерский потенциал руководителя.
4. Авторитет руководителя и его основные составляющие.
5. Личность руководителя. Проблемы личности руководителя.
6. Базовые качества личности руководителя. Проблема психологических требований к личности руководителя.
7. Социально-психологический портрет эффективного руководителя. Отличительные особенности интеллектуальных качеств руководителя.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Охарактеризуйте понятия «лидер» и «руководитель».
2. Какие теории лидерства Вам известны?
3. Какие формы власти можно выделить? Охарактеризуйте типы власти в организации.
4. Какие типы менеджеров исторически появлялись?
5. Какие качества присущи менеджеру с высокими навыками руководства?
6. Охарактеризуйте управленческие отношения как связь людей в процессе управления, их виды.
7. Какие факторы пола, возраста, образовательного уровня, специальной подготовки, жизненного и профессионального опыта являют-

ся определяющими в формировании социально-психологического портрета эффективного руководителя?

8. В чем состоит проблема психологических требований к личности руководителя в связи с социокультурным и организационно-экономическим контекстом?

9. Как связаны интеллект и эффективность управленческой деятельности? Охарактеризуйте особенности управленческого интеллекта.

10. Как проявляется лидерский характер?

11. В чем состоят источники власти?

12. Как проявляется психология власти?

13. Охарактеризуйте индивидуальные различия в отношении к власти со стороны управленцев.

Темы рефератов

1. Личность руководителя.
2. Личностные детерминанты эффективности управленческой деятельности.
3. Теория лидерских черт личности.
4. Требования статусно-должностных позиций к управленческой компетентности руководителей.
5. Пирамида менеджерских навыков.
6. Психологическая модель личности эффективного менеджера.
7. Авторитет руководителя среди сотрудников: что думают подчиненные о начальнике.
8. Феномен псевдаuthorитета. Синдром угрожаемого авторитета.
9. Социальный интеллект и социальная компетентность руководителя.
10. Работа руководителя с персоналом.
11. Основные ошибки руководителя при восприятии и оценке сотрудников, психологические механизмы возникновения этих ошибок.
12. Основные типы установки руководителей на подчиненных.
13. Харизматическая личность.
14. Типология лидерства.
15. Основные управленческие ориентации менеджера.

Ситуационные задания

Задание 1. Это хороший профессионал и руководитель, реализующий объективный стиль управления. Если подчиненный работает

нормально, начальник с таким темпераментом будет считать его хорошим человеком и полезным сотрудником. Если подчиненный работает плохо, нарушает дисциплину и скандалит, для руководителя с таким темпераментом он будет плохим человеком и вредным для компании сотрудником.

Известно также, что начальник с таким темпераментом способен к ситуативному стилю управления. Он может быть директивным и жестким в конфликтных и экстремальных условиях, мягким и дипломатичным в общении с креативщиками. Он способен не подчеркивать своего должностного статуса во взаимодействии с сильным и опытным подчиненным-профессионалом или уйти на дистанцию, если ситуация не требует контроля.

Начальник с таким темпераментом хорошо и технично делегирует задачи подчиненным, всегда сохраняя свою управленческую позицию. Он вообще интересуется технологиями. Он будет увлеченно проигрывать кейсы на тренингах продаж и на управленческих тренингах. Начальник с таким темпераментом любит учиться, но не отвлеченным предметам, а практическим, близким к его работе. Ему нравится развивать конкретные навыки и сразу же применять их в работе.

Руководитель с таким темпераментом может иметь дружеские отношения на работе, но всегда помнит о рабочих целях. Он первым скажет: «Дружба – дружбой, а служба – службой». Эмоциональная независимость линейного руководителя с таким темпераментом не превращается в неумение подчиняться высшему руководству. Руководитель с таким темпераментом всегда помнит об иерархии, успешно выполняя свои управленческие обязанности, легко подчиняется ведущему топ-менеджеру.

Определите темперамент руководителя, с кем он совместим. Укажите, какие мотиваторы следует для него использовать.

Задание 2. Такой руководитель нередко имеет директивный стиль управления с высоким контролем и критикой в адрес сотрудников, допускающих ошибки. Позволяет себе вспыльчивость, может накричать на подчиненного. Руководителю с таким темпераментом нравится, когда его сотрудники похожи на него. Если он сам проводит собеседование с кандидатами, то принимает на работу преимущественно похожих на него.

Руководитель с таким темпераментом – активный и энергичный руководитель, с высокой мотивацией и «горящими глазами». Его подчиненные должны быть такими же. Он заядлый трудоголик, такой же преданности по отношению к работе требует от своих подчиненных. Правда, набрав команду похожих на него, часто удивляется тому, что между сотрудниками начинаются конфликты. Он работает в высоком темпе, напряженно и интенсивно. Быстро анализирует информацию и принимает решения. Стремится к экономии рабочего времени, требует говорить лаконично и по существу. Постепенно большинство его подчиненных сами «ускоряются» и на работе становятся почти похожими на него.

Вообще руководителя с таким темпераментом можно «вычислить» сразу же, как только войдешь в офис. Если все сотрудники бегают с напряженными лицами и с рабочими папками в руках, боясь потерять даже минуту рабочего времени, скорее всего, в кабинете сидит руководитель с таким темпераментом. Он, как динамо-машина, «накручивает» и «ускоряет» сотрудников, задавая им высокий темп работы.

Определите темперамент руководителя, с кем он совместим. Укажите, какие мотиваторы следует для него использовать.

Семинарское занятие 6

Тема 4. Личность как субъект управления

План

1. Психологические приемы достижения расположенности своих подчиненных.
2. Теоретические основы психологии воздействия.
3. Психология поощрения и наказания в системе управления.
4. Правила постановки целей перед подчиненными.
5. Делегирование полномочий.

Вопросы для самоконтроля

1. Чем отличаются психологические и социально-психологические критерии распределения работы среди сотрудников?
2. Какие принципы делегирования Вы можете назвать?

Темы рефератов

1. Способы управленческого воздействия: внушение, заражение, подражание и убеждение.
2. Приемы убеждения и обольщения.
3. Стандарты делегирования.

Ситуационные задания

Задание 1. Такой руководитель чаще реализует лояльный стиль с низким контролем. Предпочитает принимать на работу профессионалов и старается не вмешиваться в их работу. Часто делегирует полномочия, поскольку хорошо знает, кому и когда следует перепоручать. Если нужно взять ответственность на себя, может стать директивным и властным. С молодежной командой проявляет родительский стиль: строгий, но справедливый.

Неконфликтный, выдержанный, солидный. Без суетливости. Хороший деловой политик. Нередко «закрывает своей спиной» первого руководителя. При необходимости занимает позицию «теневого» лидера, хотя личного стремления к лидерству не имеет. Гуманный, внимательный к людям. Стремится реализовать принцип справедливости. Подчиненные его уважают. Однако бывает так, что он затягивает принятие решений и сопротивляется инновациям. Консервативный. Присутствует стремление удержать достигнутые позиции.

На совещании, если руководитель с таким темпераментом выступает с докладом или речью, говорит медленно, основательно, с паузами. Когда выступают подчиненные, спокойно сидит и слушает, может прикрыть глаза и как бы задремать, но неожиданно резко задает важные вопросы по недостаткам. Не любит поспешности и неряшливости в работе подчиненных. Отчеты просматривает от первой до последней страницы. Может проявить раздражение за плохое оформление документов.

Определите темперамент руководителя, с кем он совместим. Укажите, какие мотиваторы следует для него использовать.

Задание 2. На управленческой работе руководителя с таким темпераментом встречаются редко. Даже если они имеют такой природный темперамент, то научились себя «маскировать». Внешне это никак не проявляется или проявляется почти незаметно. Маскировка – это внешний контроль над своими переживаниями. Человек внешне решительный, сдержанный и уверенный в себе. Однако после рабо-

ты, дома в общении с близкими он может дать волю своим эмоциям: жаловаться на судьбу, жалеть себя и т. п.

Если такой человек работает начальником, обычно он бережно относится к своим подчиненным: не кричит на них, не унижает и не оскорбляет. По себе он хорошо знает, как болезненно переживают подчиненные такое якобы «управление» при помощи крика. Как любой человек, руководитель с таким темпераментом имеет уязвимые стороны. Это высокая утомляемость (о чем мы уже говорили) и опасность неосознанно попасть под влияние подчиненного или неформального лидера-манипулятора.

Определите темперамент руководителя, с кем он совместим. Укажите, какие мотиваторы следует для него использовать.

Задание 3. Разработайте правила построения делового общения с руководителем.

Организуйте обучающихся следующим образом: работа в мини-группах (3–4 чел.), обсуждение правил построения делового общения в ситуации «руководитель – подчиненный» (понимание цели общения, наличие единого профессионального языка с партнером по общению, учет интеллектуального уровня партнера по общению, наличие логики изложения при полноте информации, предоставление возможности самореализации партнерам по общению в процессе работы и др.), создание «корзины правил», выбор наиболее значимых, ранжирование.

Задание 4. Выберите делового человека (известного Вам и доступного для общения). Проведите беседу с выбранным испытуемым по следующим вопросам:

- Считает ли он себя деловым человеком? Почему?
- Кто и что позволило (помогло) ему стать таким, каким он является сейчас?
- В чем, по его мнению, секрет его успеха.
- Какими личностными качествами нужно обладать, чтобы добиться успеха в современном деловом мире?
- Как он относится к своим деловым партнерам?
- Какие стратегии взаимодействия с деловыми партнерами он считает успешными и неуспешными?

Зафиксируйте основное содержание ответов. Составьте короткий отчет.

Тема 5. Стили руководства

План

1. Понятие «стиль руководства».
2. Особенности организации групповой жизнедеятельности руководителями авторитарного, демократического и либерального типов.
3. Теория ГРИД.
4. Ситуации предпочтения определенного стиля.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие Вы знаете подходы к классификации стиля руководства?
2. Какие особенности присущи авторитарному, демократическому и либеральному стилям руководства?
3. Как проявляется ситуативный стиль управления?
4. Что такое партисипативный стиль управления?

Темы рефератов

1. Проблема ситуативной адаптации стиля руководства.
2. Личность и стиль управления.
3. Классификация индивидуальных стилей управленческой деятельности.

Ситуационное задание

В состав организации входят три филиала. Директор первого филиала добивается высоких показателей в работе при помощи высокой организации производства, но при этом человеческий фактор практически отвергает. Директор второго филиала крайне мало заботится о производстве, при этом заботится о людях. Директор третьего филиала достигает определенных показателей в деятельности путем поддержания равновесия между потребностями производства и персонала. Дайте оценку приведенных стилей руководства и перечислите особенности с использованием управленческой решетки ГРИД.

Семинарское занятие 7

Тема 6. Организация и социальная группа как объект управления

План

1. Группа как объект управления и основа организации. Формальные и неформальные группы.
2. Структуры и социальные явления в группе.
3. Психологический климат в коллективе.
4. Понятие, факторы и механизм групповой динамики. Концепции стадий развития группы.
5. Феномены групповой жизнедеятельности.
6. Основные условия эффективной командной работы. Жизненный цикл команды.
7. Оценка эффективности командной работы.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. В чем сходство и различие понятий «роль» и «статус», «норматив» и «ожидание», «стереотип» и «статус», «традиции» и «предвзвудки», «слухи»?
2. Что такое совместимость, социотипы, силы сплочения?
3. Охарактеризуйте содержание психологического климата, его проявления, критерии оценки, факторы макросреды, воздействующие на психологический климат.
4. Охарактеризуйте показатели сплоченности и интегрированности организации.

Темы рефератов

1. Групповая мотивация.
2. Этапы развития группы.
3. Основные направления оптимизации психологического климата.
4. Правила группового сотрудничества.
5. Адаптация в группе.
6. Психология командного менеджмента и совместной управленческой деятельности.
7. Распределение функциональных ролей в команде.

Ситуационное задание

Выполните упражнение «Разрешение противоречий в группе».

Цель: показать, как действует механизм сотрудничества для разрешения конфликта в группе.

Условия. Преподаватель разбивает учебную группу на две части по недискриминационному признаку так, чтобы каждая из подгрупп имела достаточно устойчивые мнения о другой подгруппе, мешающие им нередко прийти к взаимопониманию в решении общих проблем. Каждая подгруппа выбирает своего лидера (руководителя).

Процедура проведения следующая:

Фаза 1 (5 мин). Два руководителя (лидера) подгрупп собираются с преподавателем вместе. Их просят подтвердить, что было бы желательно в плане общей цели уменьшить ту напряженность и непонимание, которые существуют между двумя подгруппами, а также подумать о путях нахождения такого механизма сотрудничества, который позволит сделать это. Получение согласия дает возможность перейти к следующей фазе. Преподаватель инструктирует руководителей подгрупп о правилах проведения следующих фаз упражнения.

Фаза 2 (20 мин). Каждая из подгрупп размещается в отдельной комнате. Их просят подумать и подготовить письменно перечень (А) того, что они испытывают по отношению к другой подгруппе (ее поведения, действий и т. д.), что является причиной напряженности и непонимания между двумя подгруппами. Это должен быть перечень чувств, отношений, видений о другой группе. Затем каждая подгруппа готовит еще и перечень своих предсказаний (Б) о том, что другая подгруппа напишет о них в рамках задания, указанного выше.

Фаза 3 (10 мин). Преподаватель собирает две подгруппы вместе. Сначала подгруппы докладывают о том, что они думают друг о друге (перечень «А»), а затем свои соображения, догадки в рамках другого перечня (Б).

Фаза 4 (20 мин.). Подгруппы возвращаются в свои комнаты, обсуждают все то, что они услышали, и готовят перечень проблем (В), на который должно быть обращено первостепенное внимание в обеих подгруппах. В ходе этой фазы упражнения в подгруппах будет обнаружено, что большинство спорных моментов проясняется за счет простого обмена информацией в фазе 3. Сократится также перечень «А», где останутся только относящиеся к делу проблемы.

Фаза 5 (25 мин.). Подгруппы опять встречаются вместе и сравнивают свои перечни (В). Обсуждая вопросы, они составляют один перечень, включающий только приоритетные для двух подгрупп про-

блемы (Г). Этим определяется уровень, с которого упражнение может повториться. Фаза 2 и этот перечень подвергнутся той же процедуре «обработки» и т. д. Целесообразно обсудить всей учебной группой план действий по разрешению проблем перечня «Г».

Примечание. Из опыта проведения данного упражнения было обнаружено, что за относительно короткий промежуток времени удается значительно продвинуться в разрешении противоречий между подгруппами (группами) через сотрудничество и повысить эффективность работы группы (организации) в целом. Обычно итогом такого упражнения является выработка плана действий на определенный промежуток времени, что обеспечивает снижение уровня нездоровой конкуренции.

Семинарское занятие 8

Тема 7. Деловое общение

План

1. Понятие общения. История подходов к изучению общения.
2. Типологии общения. Элементы общения. Функции, формы, принципы и уровни общения.
3. Структура общения, структура коммуникативного акта. Этапы общения.
4. Барьеры общения.
5. Вербальный и невербальный каналы общения.
6. Организация пространства.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Можно ли рассматривать общение как вид деятельности?
2. Какая реализуемая потребность в общении на сегодняшний день является для Вас доминирующей?
3. Можно ли согласиться с прагматичным Дж. Рокфеллером, который говорил: «Умение общаться с людьми – такой же покупаемый за деньги товар, как сахар или кофе. И я готов платить за это умение больше, чем за какой-либо другой товар в мире»?
4. Что такое общение? Почему люди вступают в общение?

5. Назовите три составных части общения. Как они связаны между собой?

6. Охарактеризуйте виды общения, выделенные по особенностям отношений между партнерами.

7. Что такое «монологическое общение», «диалогическое общение»? Перечислите виды монологического и диалогического общений.

8. Выделите виды общения по его содержанию и средствам.

9. Как Вы понимаете формирование восприятия в общении?

10. Какие существуют типы коммуникационных взаимодействий?

11. В чем состоит умение слушать и воспринимать?

12. Каковы требования к вербальной и невербальной коммуникациям для обеспечения эффективности общения?

13. Как влияют на общение дистанция и пространственная ориентация партнеров?

14. Охарактеризуйте влияние кинесики на отношения партнеров по общению.

15. Какие жесты Вы знаете? Как формируется рисунок общения? Как они влияют на эффективность общения?

16. Охарактеризуйте функции интонации в общении.

17. Как руководителю правильно взаимодействовать с сотрудниками фирмы?

18. Каковы виды и техника слушания?

Темы рефератов

1. Понятие «общение» и его особенности.

2. Структура общения: перцепция, коммуникация, интеракция.

3. Виды общения: формально-ролевое, манипулятивное, деловое (игровое), нормированное.

4. Классификация видов делового общения по способу обмена информацией, количеству субъектов (монологические, диалогические, групповые, массовые коммуникации), содержанию, средствам общения, отношению к партнеру.

5. Восприятие, понимание и принятие решений в процессе общения.

6. Коммуникативная сторона общения.

7. Невербальная коммуникация.

8. Средства невербальной коммуникации.

9. Кинесика и ее роль в коммуникации.

10. Просодика, паралингвистическая и экстралингвистическая системы общения.

11. Внутренние и внешние факторы, осложняющие процесс слушания.
12. Мужской и женский стили слушания.
13. Субъекты, предмет и цель делового общения.
14. Факторы делового общения.
15. Взаимосвязь имиджа, репутации, карьеры и делового общения.
16. Культура делового общения и сферы ее воздействия.
17. Культура делового общения как элемент корпоративной культуры и условие делового успеха.
18. Уровни делового общения.
19. Основные функции делового общения.
20. Общение как обмен информацией. Структура коммуникативного процесса. Коммуникативные барьеры, причины их возникновения.
21. Общение как восприятие и понимание людьми друг друга. Механизмы и эффекты социальной перцепции.
22. Общение как взаимодействие. Структура и типы взаимодействия.
23. Межличностные и служебные уровни делового общения.

Ситуационное задание

Составьте таблицу известных Вам жестов, используя классификацию, приведенную в тексте лекций.

Семинарское занятие 9

Тема 7. Деловое общение

План первого занятия

1. Особенности объекта восприятия – эффект ореола, эффект упреждения, проекция.
2. Психологическое воздействие манипуляции. Защита от манипуляции.
3. Принципы и модели нейролингвистического программирования (НЛП).
4. Подготовка к публичному выступлению.
5. Начало и окончание выступления.
6. Процесс выступления.
7. Правила эффективной презентации.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое трансактный анализ общения?
2. Как защитить себя от манипуляций в процессе общения?
3. Как подготовиться к публичному выступлению?
4. В чем значение имиджа и репутации делового человека для формирования первого впечатления о нем?

Темы рефератов

1. Техника подготовки публичного выступления.
2. Способы манипуляции в деловом общении.
3. Тренинг по технике публичного выступления.
4. Применение способов психологического и позиционного давления на конкретную игровую ситуацию.
5. Техника профилактики неэффективных приемов делового общения.
6. Практическая демонстрация приемов контрманипуляции в игровой ситуации.
7. Объяснение технологии целеполагания в НЛП.

Ситуационное задание

Подготовьте публичное выступление продолжительностью 3–5 мин по теме «Мой любимый предмет – психология управления». Цель данного задания – подготовить эмоционально яркую, убедительную речь, соблюдая правила построения публичного выступления с максимально большим количеством риторических приемов и фигур.

План второго занятия

1. Умение спорить и аргументировать.
2. Выбор аргументов.
3. Убеждение методом Сократа (утвердительных ответов).
4. Умение слушать.
5. Умение делать комплименты.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. В чем проявляется специфика обсуждения, дискуссии и спора как промежуточных форм делового общения?

2. Что представляет собой комплимент?
3. Нужно ли говорить комплименты при деловом взаимодействии?
4. Зачем нужно делать комплименты?
5. Почему замеченные «не слишком заметные детали» вызывают больше положительных эмоций?
6. Как персонифицировать комплимент?
7. Как целесообразно вести себя в ответ на комплимент?
8. Какова роль комплимента в снятии эмоционального напряжения?
9. Когда уместно говорить комплименты?
10. В чем преимущества комплимента, сделанного на фоне антикомплимента?
11. Перечислите положительные чувства, которые испытывает человек, слушающий комплименты в свой адрес.
12. В чем суть приема «золотые слова»?

Темы рефератов

1. Типология участников дискуссий.
2. Достоинства и основные недостатки спора.
3. Основные приемы аргументации и контраргументации.

Ситуационное задание

Менеджер хочет отказать подчиненному, убедив его в своей правоте. Поясните, какой аргумент лучше всего свидетельствует о высокой культуре управления у менеджера, используя следующие варианты:

1. Поставьте себя на мое место.
2. Когда будете начальником, тогда и будете вправе решать.
3. Я отвечаю за всех Вас (ответ необходимо кратко обосновать).

Семинарское занятие 10

Тема 8. Управленческое общение

План

1. Формы, этико-психологические принципы, уровни, стадии управленческого общения.
2. Основные навыки общения. Общие правила и принципы построения эффективных коммуникаций. Виды и техника слушания.
3. Деловая беседа как основная форма делового общения, ее функции, структура.

4. Деловые переговоры. Деловая дискуссия. Публичная (ораторская) речь.
5. Стимулирование специалистов.
6. Основные виды критики в адрес руководителя, правила конструктивной критики.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Какова структура деловой беседы?
2. Как правильно провести переговоры и организовать деловую дискуссию?
3. Охарактеризуйте основные критерии для классификации типов деловых собеседников.

Темы рефератов

1. Приемы организации пространства в деловом общении.
2. Внутренний дизайн интерьера офиса.
3. Стратегии и тактики ведения деловых переговоров.
4. Психологические требования к ведению деловых бесед и переговоров, проведению совещания, групповой дискуссии и публичного выступления.
5. Основные этапы деловой беседы.
6. Организация деловых переговоров.

Ситуационные задания

Задание 1. Менеджер хочет подчеркнуть свою власть и превосходство над подчиненными. Объясните, где должна происходить беседа, используя следующие варианты:

1. В кабинете менеджера.
2. На нейтральной территории.
3. В кабинете подчиненного, желательно с присутствием посторонних.

Задание 2. Менеджеру нужно дать поручение сотруднику, который, как известно по опыту, будет спорить, доказывать, что дело не входит в его обязанности. Поясните как эффективно поставить вопрос, чтобы преодолеть его сопротивление, используя следующие варианты:

1. Как Вы думаете?
2. Каковы Ваши предложения?
3. Вы будете выполнять или нет?

Задание 3. Проанализируйте ситуации, разработайте механизм критики для каждой ситуации, проведите дискуссию по обсуждению предлагаемых вариантов критики, выберите наиболее конструктивные приемы.

Ситуация 1. Подчиненный Вам работник, талантливый специалист творческого типа, в возрасте, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует. Вместе с тем, у Вас не сложились отношения с этим работником. Он не воспринимает Вас как руководителя, ведет себя достаточно самоуверенно и амбициозно. В его работе Вы нашли некоторые недочеты и решили высказать ему критические замечания, однако Ваш предыдущий опыт свидетельствует о его негативной реакции на критику: он становится раздражительным и настроенным. Объясните, как себя вести в сложившейся ситуации.

Ситуация 2. Вслед за кратким выговором Вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за партнером Вы заметили, что его лицо, поначалу несколько напряженное, быстро повеселело. К тому же, он начал как всегда шутить и балагурить, рассказал пару свежих анекдотов и историю, которая сегодня произошла у него в доме. В конце разговора Вы поняли, что критика, с которой Вы начали разговор, не только не была воспринята, но и как бы забыта. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора. Укажите, что Вы предпримете.

Ситуация 3. Всякий раз, когда Вы ведете серьезный разговор с одной из Ваших подчиненных, критикуете ее работу и спрашиваете, почему она так поступает, она отделяется молчанием. Вам это неприятно, Вы не знаете толком, с чем связано ее молчание, воспринимает она критику или нет, Вы расстраиваетесь и злитесь. Поясните, что можно предпринять, чтобы изменить ситуацию.

Ситуация 4. Вы критикуете одну свою служащую, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз «сворачивать» беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас, после Ваших за-

мечаний, она расплакалась. Объясните, как добиться того, чтобы довести до нее свои соображения.

Ситуация 5. У Вас есть несколько подчиненных, которые совершают немотивированные действия. Вы видите их постоянно вместе, при этом Вам кажется, что Вы знаете, кто у них неформальный лидер. Вам нужно заставить их хорошо работать, а не устраивать «тусовки» прямо на рабочем месте. Вы не знаете, какой интерес их объединяет. Укажите, что Вы предпримете для изменения ситуации и улучшения работы.

Ситуация 6. Вы приняли на работу молодого способного специалиста, только окончившего престижный институт. Он отлично справляется с работой. Уже закончил несколько проектов, и клиенты им очень довольны. Вместе с тем он резок и заносчив в общении с другими работниками, особенно с обслуживающим персоналом. Вы каждый день получаете такого рода сигналы, а сегодня поступило письменное заявление по поводу его грубости. Укажите, какие замечания и каким образом их необходимо сделать молодому специалисту, чтобы изменить его стиль общения в коллективе.

Ситуация 7. Ваш сотрудник «вышел из себя» во время делового взаимодействия с Вами, не принимая Ваших замечаний по поводу очередного рекламного проекта. Вы не можете позволить подчиненному так себя вести, ведь это подрывает Ваш авторитет. Объясните, что Вы предпримете.

Ситуация 8. Ваш заместитель очень опытный специалист, он действительно знает работу как «свои пять пальцев», практически он незаменим. Когда он рядом, Вы уверены, что все будет хорошо. Однако Вы знаете, что он бесчувственный человек и никакие «человеческие» проблемы его не интересуют. От этого в коллективе последнее время стало тревожно, некоторые коллеги собираются подать заявление об уходе, так как он их обидел. Вы пытались в неформальной беседе с ним это обсудить, но он даже не понимает, о чем Вы говорите, его интересует только план и прибыль. Поясните, как нужно воздействовать на своего заместителя, чтобы изменить стиль его взаимодействия с персоналом. Укажите, что Вы предпримете.

Тема 9. Психология принятия управленческих решений (практические и семинарские занятия учебной программой не предусмотрены)

Семинарское занятие 11

Тема 10. Психология конфликта

План

1. История конфликтологических идей. Понятие конфликта, его необходимые и достаточные условия.
2. Причины конфликтов.
3. Функциональность конфликта.
4. Классификация конфликтов.
5. Типологии конфликтов в организации. Внутриорганизационные конфликты и конфликты с внешней средой организации.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Что такое конфликт? Назовите его основные признаки.
2. Что является основой любого конфликта?
3. Существуют ли конфликты в неживой природе и животном мире?
4. Какие понятия раскрывают структуру конфликта?
5. Опишите понятийную схему динамики конфликта, его основные стадии.
6. Основные виды типологий конфликта (по масштабам, временным параметрам, направленности, результатам и др.).
7. Каковы основные свойства конфликтного взаимодействия?
8. В чем сходство и различие понятий «объект конфликтологии» и «предмет конфликтологии»?
9. Что такое типология конфликтов?
10. Назовите основания, по которым можно классифицировать конфликты.
11. Чем отличаются объективные и личностные элементы конфликта?
12. Назовите и охарактеризуйте объективные элементы конфликта.

13. Охарактеризуйте основных и неосновных участников конфликта.

14. Что означает понятие «ранг оппонента»?

15. Охарактеризуйте роль в конфликте группы поддержки, инициаторов, организаторов, пособников и посредников. Приведите примеры.

16. Что такое «среда конфликта»? Какие бывают виды среды конфликта? В чем состоит различие микросреды конфликта от его макросреды?

17. Основные личностные элементы конфликта.

18. Дайте определение функции конфликта.

19. Сравните явную и латентную функции конфликта. Приведите примеры.

20. В чем выражается противоречивость функций конфликта? Чем она обусловлена?

21. Всякая ли функция конфликта носит двойственный характер?

22. Что такое функциональный и дисфункциональный конфликт? Приведите примеры.

23. Каковы общие конструктивные функции конфликта?

24. Назовите конструктивные функции конфликта на личностном уровне. Приведите примеры.

25. Каковы общие деструктивные функции конфликта?

26. Деструктивные функции конфликта на личностном уровне. Приведите их примеры.

Темы рефератов

1. Понятие конфликта.

2. Стороны конфликта.

3. Этапы конфликта.

4. Классификация конфликтов.

5. Основные типы конфликтов.

6. Понятие межличностных конфликтов, их причины, подход.

Ситуационные задания

Задание 1. Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, они тоже еще не знают Вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о

чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, Вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой.

Укажите, как бы Вы поступили в данной ситуации. Объясните свое поведение.

Задание 2. Вы – начальник отдела маркетинга. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ, не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, Вы случайно встречаете на вокзале свою подчиненную, которая уже две недели находится на больничном. Вы замечаете ее отдохнувшей и, как Вам показалось, похорошевшей. Она кого-то с нетерпением встречает.

Укажите, как Вы поступите в данном случае. Поясните, что Вы скажете своей сотруднице и с чего начнете разговор. Определите, чем должен завершиться этот инцидент.

Задание 3. Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возникает конфликт.

Укажите, в чем причина конфликта. Определите конфликтную ситуацию.

Задание 4. Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю.

Поясните, как бы Вы поступили на месте руководителя. Проиграйте возможные варианты.

Задание 5. В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придирааться к нему по мелочам и усилил контроль за его служебной деятельностью.

Укажите, в чем причина конфликта. Определите конфликтную ситуацию.

Задание 6. Между двумя Вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к Вам с просьбой, чтобы Вы разобрались и поддержали его позицию.

Выберите свой способ поведения в этой ситуации, используя следующие варианты:

- Я должен пресечь конфликт на работе, а решать конфликтные взаимоотношения – это их личное дело.
- Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций.
- Прежде всего, попытаться лично разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения.
- Выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

Задание 7. В одной фирме, производящей электронную технику, в отделе работали шесть девушек, монтирующих внутренние части специальной сложной электронной трубки. Все члены бригады работали на линии, а трубки поступали от одного к другому вдоль длинного стола. За работой наблюдал мастер, контролировавший еще два других отдела. Девушка, сидевшая на первом месте за столом, была старшим оператором, следившим за всей линией. Когда проводилось исследование, моральная обстановка в коллективе была неважной, текучесть высокой, прогулы частыми (соответственно 100% и 8%). В среднем 27% трубок выбраковывались из-за некачественной сборки. Производительность составляла около 28 трубок в час. Линия часто выбивалась из ритма, когда на участке того или иного оператора возникали различные проблемы. Общаться друг с другом девушкам было затруднительно. Каждая из них могла разговаривать с соседками слева и справа, но и это было непросто, потому что рабочие места были врезаны в стол, образуя нечто вроде ниши, и работниц разделяли высокие ящики с деталями и инструментами. Чтобы поговорить, надо было нагнуться или встать с места, что запрещали оба контролера – мастер и старший оператор. В отделе не было места, где можно было бы посидеть во время перерыва, и девушки присоединялись к остальным служащим компании в кафетерии. Им практически ничего не сообщали о результатах работы, только на ежедневных летучках мастер уговаривал их снизить процент брака. Указания о нормах выпуска исходили только от старшего оператора. Если сборка шла медленнее графика, старшему оператору надо было пройти вдоль всего стола, чтобы обнаружить причину задержки и попытаться исправить положение. Когда она видела причину задержки в неопытности или ошибке, то давала сотруднице совет, когда же считала, что сборщица ленится, делала выговор.

Желая поднять дух работниц, компания решила дать им возможность общаться, чтобы опытные сотрудники могли помочь неопытным и просто поговорить друг с другом. Рабочее место было переоборудовано: вместо прямого длинного стола был поставлен овальный, вокруг которого располагались места для девушек. Для того чтобы девушкам можно было переговариваться через стол с сидящими напротив и с соседками, ящики с деталями и инструментами перенесли. Вскоре после этого производительность возросла до 35 трубок в час, а процент брака сократился с 27 до 18%, значительно снизились и случаи прогулов. Однако через несколько месяцев возникли новые проблемы – девушки захотели выполнять более сложную работу. Как только работница овладевала несложной операцией, она желала научиться другой, требующей большего мастерства, а овладевшая сложными операциями отказывалась выполнять требования старшей – занять место отсутствующей исполнительницы простых операций. Бригада начала противиться указаниям старшей, которая обычно решала, когда можно остановить работу перед перерывом или пересменкой. Теперь девушки откладывали инструменты за 10–15 мин до окончания смены.

Распоряжения старшего оператора не выполнялись и, хотя присутствие мастера удерживало работниц на месте, производительность к концу смены уменьшалась. Общая производительность снизилась до 30 трубок в час, процент брака превысил прошлые показатели, причем большая часть приходилась на несложные операции. Текучесть и прогулы не достигли прежних размеров, но стали приближаться к уровню, наблюдавшемуся вскоре после начавшихся перемен.

Через несколько месяцев старший оператор покинул работу. Мастер решил не назначать на ее место другую и позволил девушкам управлять рабочим процессом всей бригадой. Они получили возможность задавать темп работы, при этом норму выпуска в соответствии с другими стадиями работы устанавливал мастер.

Девушки должны были работать самостоятельно, оставив на долю мастера лишь разрешение конфликтов. Производительность тут же упала до 26 трубок в час, но через месяц выросла до 40. Процент брака снизился до прежнего показателя – 18%. На очередной летучке, проводившейся мастером, одна из девушек предложила, чтобы в начале каждой смены им сообщали, сколько брака они допустили в

предыдущий день и по каким причинам. После этого процент брака снизился до 11%. Прогоулы прекратились, текучка снизилась, бригада стабильно давала 40 трубок в час, показав, что при необходимости способна на большую производительность.

Проанализируйте описанную ситуацию и объясните, что явилось причиной изменения в поведении работниц и как это повлияло на улучшение результатов работы.

Задание 8. Ситуация первая. Отдел продаж. Один из менеджеров по продажам установил отношения с крупным клиентом, провел всю необходимую «допродажную» работу и ушел, например, в отпуск. За это время клиент заключил сделку с другим менеджером того же отдела, в результате чего этот менеджер получил свой бонус от совершенной продажи.

По возвращении из отпуска между двумя менеджерами произошел спор, который перерос во взаимные обвинения, стороны перешли на оскорбления и т. д. В результате конфликт разрастается (оба менеджера «вербуют» сторонников, что приводит к расколу отдела на два враждебно настроенных лагеря). В рабочее время можно наблюдать «кучкование» сотрудников отдела, в коллективе царит напряженная атмосфера и прочие сопутствующие процессы.

Для выполнения этого задания ответьте на следующие вопросы:

1. Что должен делать менеджер для того, чтобы в коллективе не возникало конфликтных ситуаций?
2. Если уж конфликтная ситуация стала реальностью, то как ею управлять?
3. Каковы должны быть Ваши действия как менеджера при разрешении конфликта?

Ситуация вторая. Крупная торговая компания. Конфликты возникают между двумя отделами – например, отделом продаж и отделом сервисного обслуживания. Постоянно звучат фразы: «Мы клиентов привлекаем, а Вы не придерживаетесь сроков, завышаете цены и т. д.» или «Вы клиентам наобещаете, а нам потом расхлебывать...». Последствия конфликта очевидны: отсутствует слаженная работа двух тесно связанных между собой отделов. В результате страдает клиент, а это, в свою очередь, подрывает репутацию компании на рынке, и она теряет деньги.

Для выполнения этого задания ответьте на следующие вопросы:

1. Что должен делать менеджер для того, чтобы в коллективе не возникало конфликтных ситуаций?

2. Если уж конфликтная ситуация стала реальностью, то как ею управлять?

3. Каковы должны быть Ваши действия как менеджера при разрешении конфликта?

Семинарское занятие 12

Тема 10. Психология конфликта

План

1. Структура и динамика конфликта.

2. Межличностные конфликты и их специфика.

3. Психологические особенности личности, влияющие на возникновение конфликта.

4. Специфика поведения личности в конфликте.

5. Конфликты в организации, причины и управление ими.

6. Групповой конфликт, его разновидности, причины. Функции групповых конфликтов.

7. Типичные конфликтогены в поведении руководителя как субъекта конфликта.

8. Понятие групповой атрибуции. Формы межгрупповых конфликтов.

9. Типология и особенности протекания межгрупповых организационных конфликтов.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Объясните термин «динамика конфликта». Каковы основные периоды и этапы динамики конфликта?

2. Дайте общую характеристику предконфликтной ситуации. Приведите ее примеры.

3. Какие последствия может иметь неадекватное осознание предконфликтной ситуации?

4. Дайте общую характеристику открытому конфликту. Этапы развертывания открытого конфликта.

5. Охарактеризуйте инцидент как этап развития открытого конфликта. Каковы его основные характеристики?

6. Сравните повод конфликта и инцидент.

7. Охарактеризуйте эскалацию как этап развития открытого конфликта.

8. Что означает «создание образа врага» в конфликте и какова его роль в развитии конфликта?

9. Какой стадии конфликта присущи демонстрация силы, угроза ее применения и применение насилия? Объясните эти элементы динамики конфликта.

10. Охарактеризуйте завершение конфликта как последний этап развития открытого конфликта.

11. Охарактеризуйте послеконфликтный период динамики конфликта.

12. Что такое постконфликтный синдром? Приведите его примеры.

13. Почему совместную деятельность считают наиболее эффективным способом конструктивного решения межгруппового конфликта?

14. Каковы типы конфликтных личностей и способы взаимодействия с ними?

15. Каковы формы поведения личностей в состоянии фрустрации?

16. В чем сущность и проявление механизма психологической защиты личности?

17. В чем сущность и проявление конфликтной личности и каковы способы ее нейтрализации?

18. Охарактеризуйте типы людей, трудных в общении.

Темы рефератов

1. Взаимосвязь межличностного конфликта с внутриличностным и групповым.

2. Глубинные и ситуативные интерперсональные конфликты.

Ситуационные задания

Задание 1. Укажите, каковы типы конфликтных личностей. Выявите среди известных Вам людей признаки конфликтности.

Задание 2. Поясните, каким образом Ваши друзья, родственники, знакомые избегают конфликтов, а если конфликты возникли, то при помощи каких социокультурных инструментов их преодолевают.

Семинарское занятие 13

Тема 10. Психология конфликта

План

1. Структурные конфликты, их причины.
2. Диагностическая модель организационного конфликта Л. Гринхелга.
3. Конфликты в системах управления. Трудовые, инновационные конфликты и их специфика.
4. Структурные и межличностные методы разрешения конфликтов.
5. Понятие «медиация» или «посредничество», принципы медиации.
6. Функции медиатора. Пять типов медиаторов. Сценарии медиации.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Проанализируйте понятийную модель разрешения конфликта, укажите два возможных способа регулирования конфликта.
2. Как влияет расхождение этических ценностей на возникновение конфликта?
3. Объясните, в чем суть причины конфликта.
4. Сравните причину конфликта и повод.
5. В чем заключается глубинная причина любого конфликта?
6. Основные виды противоречий, влияющих на возникновение конфликта.
7. Сравните объективные и субъективные противоречия.
8. Каковы главные объективные факторы возникновения конфликтов?
9. Каким образом взаимозависимость заданий может повлиять на возникновения конфликта? Приведите пример.
10. Каковы главные личностные факторы возникновения конфликтов?
11. Каким образом расхождение основных психологических доминант поведения личности может повлиять на возникновение конфликта?
12. Каким образом влияют на возникновение конфликта неадекватные оценки и восприятия?

Темы рефератов

1. Стили поведения в конфликте.

2. Типы поведения в конфликте (по М. Дойчу).
3. Тактика конфликтного взаимодействия.

Ситуационное задание

Исходя из данных таблицы 1 предложите конструктивный ответ по решению конфликтной ситуации, заполнив пустые колонки.

Проанализируйте свой стиль общения. Следует учитывать, что перечисленные в таблице фразы становятся особенно разрушительными, когда они высказаны презрительным тоном и с амбициозной мимикой, сопровождаются агрессивными жестами и позами.

Определите, какие конфликтогены используете Вы для подрыва конструктивного общения с другими. Укажите, к каким способам манипуляции прибегаете в аналогичных ситуациях. Поясните, к каким из них прибегают другие в отношении Вас самих.

Таблица 1 – Анализ конфликтных ситуаций и способы защиты от манипуляций

Конфликтогены	Примеры конфликтогенов	Конструктивный ответ
<i>Приказы</i> (человек демонстрирует власть над другими людьми)	«Срочно зайдите ко мне в кабинет! Не спрашивайте, почему, делайте, как Вам говорят». «Ваше дело – исполнять молча»	
<i>Угрозы</i> (вызывают страх, подчинение, обиду, враждебность)	«Если Вы не выполните это задание вовремя, нам придется подумать о Вашем увольнении». «Делайте, как сказано, или...»	
<i>Критика</i> (неконструктивная)	«Вы совсем плохо работаете». «Вы постоянно жалуетесь»	
<i>Оскорбительные «диагностические» прозвища</i>	«Такое может сказать только идиот». «Ну ты просто дурак». «Чего еще можно ожидать от бюрократа»	
<i>Приговор</i>	«Неудачник». «Пропавший человек»	
<i>Слова-«долженствования»</i>	«Вы должны вести себя более ответственно». «Вы должны смотреть на факты». «Вы не должны так сердиться»	
<i>Соккрытие важной информации</i> (реплика-ловушка, стимулирующая принятие невыгодного решения)	«Вам этот проект обязательно понравится. Вы не пожалеете, если заключите с нами договор»	
<i>Коммуникация, не оставляющая выбора</i>	«Делайте, как я сказал, или Вы уволены»	

Окончание таблицы 1

Конфликтогены	Примеры конфликтогенов	Конструктивный ответ
<i>Допрос</i>	«Сколько часов у Вас ушло на эту работу?» «Чем это Вы занимаетесь на рабочем месте?»	
<i>Несвоевременные советы</i> (когда человек просто хочет быть выслушанным)	«Почему ты не сделал вот так...». «Я бы на твоём месте...». «Просто не обращай на них внимания»	
<i>Отказ от обсуждения вопроса</i> (вызывает обиду, разочарование)	«Нечего тут обсуждать, я не вижу тут никакой проблемы». «Брось, давай поговорим о другом»	
<i>Интерпретация</i>	«Я считаю такое поведение безобразным». «Так поступают только безответственные люди»	
<i>Смена темы</i>	«Сколько можно об этом говорить, давай поговорим о другом...»	
<i>Успокоение отрицанием существования проблемы</i>	«Не нервничай, всё образуется». «Всё пройдет, забудь»	
<i>Соревнование</i>	«Да что твои успехи! Вот я вчера заключил такой договор...»	

Семинарское занятие 14

Тема 11. Психология переговорного процесса

План

1. Понятие переговоров, их задачи и стратегии ведения.
2. Роли участников переговоров и этапы переговорного процесса.
3. Типичные модели поведения на переговорах.
4. Методы ведения переговоров и тактические приемы.
5. Психология эффективного переговорного процесса.
6. Проведение переговоров.
7. Подведение и анализ итогов переговоров.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие существуют модели проведения переговорного процесса? Какова их характеристика?
2. Что характеризует психологию эффективного переговорного процесса?

3. Что значит установить «пределы» и выявить альтернативы?
4. Методы ведения переговоров.
5. Когнитивная техника переговоров.
6. Основы мастерства слушать.
7. Методы работы медиатора и фасилитатора.
8. Методы ведения переговоров.
9. Тактические приемы, используемые в переговорном процессе.
10. Понятие управления переговорами.
11. Методы прямых переговоров.
12. Подготовка переговоров. Стратегии переговорного процесса. Методы избегания, приспособления, конкуренции, компромисс, сотрудничество.
13. Функции и последовательность переговоров.
14. Ведение переговоров в неблагоприятных переговорных ситуациях.
15. Особенности ведения переговоров в зарубежных странах.

Темы рефератов

1. Техника и приемы ведения переговоров.
2. Психологическое и позиционное давление в конфликте.
3. Техники общения в условиях конфликта. Способы давления в конфликте.
4. Способы манипуляции и контрманипуляции в деловом общении.
5. Технология подготовки и проведения дискуссий, «круглых столов» и «мозговых атак».

Ситуационные задания

Задание 1. Почувствовав, что владеет недостаточной информацией, чтобы дать однозначный ответ по решаемым вопросам, решив обратиться за консультацией в компетентные организации, Ваш партнер просит перенести обсуждение данного вопроса, предоставив достаточно убедительные аргументы в свою пользу.

Укажите, какое решение возможно принять в данной ситуации.

Задание 2. К обсуждению на переговорах Ваш партнер приготовил несколько альтернативных вариантов решений, причем сознательно включил привлекательные и малопривлекательные для Вас предложения, предполагая, что будучи заинтересованным в одном из них,

Вы примете и остальные.

Объясните, как Вы должны поступить в данной ситуации.

Задание 3. В конце переговоров, когда осталось только подписать контракт, Ваш партнер выдвигает новые требования относительно своих потребностей в надежде на то, что Вы заинтересованы в подписании контракта и примете и эти требования.

Укажите, какое решение Вы примете.

Задание 4. При обсуждении условий договора Ваш партнер сделал некоторые незначительные уступки в Вашу пользу, затем потребовал от Вас аналогичных шагов при рассмотрении наиболее значительных пунктов.

Объясните, какое решение Вы примете.

Задание 5. Во время проведения коммерческих переговоров Ваш партнер утверждает нечто заведомо ложное, и Вы почувствовали, что можете уличить его во лжи.

Укажите, как Вам необходимо поступить в данной ситуации.

Задание 6. В тот момент, когда Вы считаете, что выработана твердая договоренность, Ваш партнер объявляет, что у него нет полномочий и прав принимать окончательное решение или пойти на уступки и ему необходимо получить одобрение вышестоящего лица.

Уточните, какую тактику поведения Вы примете.

Задание 7. При подписании контракта Вы почувствовали сомнительность намерений Вашего партнера выполнить обязательства, предусмотренные договором.

Укажите, каковы Ваши действия в данной ситуации.

Семинарское занятие 15

Тема 11. Психология переговорного процесса

План

1. Деловой протокол в переговорном процессе.

2. Переговоры по телефону.
3. Правила для достижения успеха по ведению переговоров.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Каковы основные функции деловой беседы?
2. Что значит «отработать ход» беседы?
3. На какие вопросы нужно подготовить ответы перед деловой беседой?
4. Что влияет на успех деловой беседы?
5. Каковы особенности делового телефонного разговора?
6. Как правильно подготовиться к деловому разговору по телефону?
7. Какие типы совещаний Вы знаете?
8. Что включает в себя подготовка деловых совещаний?
9. Каковы профессиональные цели деловых совещаний?
10. Что необходимо предусмотреть организатору совещания?
11. Что нужно знать, чтобы контролировать дискуссию?
12. Какие можно выделить типы участников совещания?
13. Какие требования предъявляются к ведущему деловое совещание?
14. Чем отличаются конфронтационный и партнерский подходы к переговорам?
15. Какие требования предъявляются к специалистам, ведущим переговоры?
16. Каковы преимущества, когда переговоры ведет один человек?
17. Каковы преимущества, когда переговоры ведет команда?
18. Охарактеризуйте структуру переговоров.
19. Как взаимодействовать с партнером на переговорах?
20. Что такое «тактика ведения переговоров»?

Темы рефератов

1. Деловой этикет телефонных разговоров.
2. Структура входящих и исходящих звонков.
3. Голосо-речевые особенности проведения телефонных разговоров.

Ситуационное задание

Проведите учебную игру «Установление контакта по телефону» с элементами соревнования между группами. Варианты для подбора аргументов следующие:

1. Могли бы Вы дать мне рецензию
2. Подскажите, пожалуйста,

Семинарское занятие 16

Тема 12. Имидж как составная часть культуры делового общения

План

1. Имидж и его слагаемые.
2. Принципы создания имиджа.
3. Формула воздействия имиджа.
4. Процесс создания имиджа.
5. Схема самопрезентации. Мини-технология самопрезентации.
6. Фасцинация и аттракция.

Вопросы для самоконтроля

1. Чем отличаются понятия «имидж», «репутация», «авторитет»?
2. Каково соотношение понятий «имидж» и «внешний вид человека»?
3. Что включает в себя самопрезентация человека, руководителя?
4. Каково значение имиджа в деятельности руководителя?
5. Какие факторы влияют на формирование имиджа руководителя (модель поведения, внешность, манеры и др.)?
6. Каковы элементы имиджа делового мужчины (деловой женщины)?

Темы рефератов

1. Имидж делового человека: одежда, движения, речь.
2. Технология создания и изменения имиджа.
3. Одежда деловой женщины (прическа, макияж, одежда, обувь, аксессуары). Проблема соотношения стиля и диктата моды.
4. Одежда делового мужчины (одежда, обувь, аксессуары, прическа). Проблема стиля и индивидуального представления о свободе выбора и удобстве.

Ситуационные задания

Задание 1. Выберите среди своих знакомых эффективных и неэффективных людей в работе. Проанализируйте их имидж.

Задание 2. Разработайте пошаговый план саморазвития собственного имиджа (используя логику технологии целеполагания НЛП).

Задание 3. Этикет бизнесмена включает, как минимум, следующее:

- правила представления и знакомства;
- порядок проведения деловых переговоров и контактов;
- соблюдение общепринятых требований к внешнему облику, речи, манерам, умению одеваться и т. д.;
- порядок оформления служебных документов.

Для выполнения этого задания ответьте на следующие вопросы:

1. Какова, по Вашему мнению, роль этикета в современном бизнесе?
2. Что, помимо отмеченного выше, может относиться к понятию «этикет бизнесмена»?
3. Какие особенности этикета характерны для белорусской практики и менталитета?

Задание 4. В предлагаемой таблице 2 каждый компонент имиджа (собственного или анализируемого человека) оценивается по одному из предложенных уровней удовлетворенности. Сделайте выводы и заполните данную таблицу.

Таблица 2 – Оценка имиджа

Компоненты имиджа	Степень удовлетворенности		
	низкая	средняя	высокая
Данные голоса			
Коммуникабельность (письменная и устная)			
Самопрезентация			
Нормы общегражданского этикета (изысканные манеры)			
Искусство визуального контакта			

Окончание таблицы 2

Компоненты имиджа	Степень удовлетворенности		
	низкая	средняя	высокая
Осанка			
Физические данные			
Ухоженность (волосы, кожа, руки и т. д.)			
Умение одеваться (индивидуальный стиль)			
Прическа			
Цветовой тип внешности			
Обувь			
Ароматические средства			
Аксессуары			

Задание 5. Вы дизайнер делового костюма. Вам сделала заказ компания – лидер рынка банковских услуг. Вот ее корпоративные ценности (выдержка из корпоративной культуры):

- клиенториентированность;
- профессионализм;
- безопасность;
- законность;
- открытость, полная информированность;
- ответственность.

Создайте униформу для фронт-офиса (персонал, который общается с клиентами), соответствующую данным ценностям. Вы можете ограничиться подробным словесным описанием, можете добавить рисунок.

Семинарское занятие 17

Тема 13. Управленческий стресс и контроль над ним

План

1. Понятие стресса, его содержание, причины и последствия стресса. Понятие стрессоустойчивости.

2. Способы избегания стресса и техники снятия стрессового напряжения.

3. «Психическое выгорание» руководителей. Тайм-менеджмент, способы и техники управления собственным временным ресурсом.

4. Контроль над стрессом.

Вопросы для самоконтроля

1. Определение понятия «стресс».

2. Какова физиологическая и биохимическая природа стрессов?

3. Каково отличие стресса от дистресса?

4. Надо ли убежать от стрессов?

5. Каковы основные причины профессиональных стрессов?

6. Всегда ли вредны отрицательные эмоции?

7. Что такое «поисковая активность» и какова ее роль в динамике стрессов?

8. Каким образом самооценка личности влияет на ее стрессоустойчивость?

9. Что представляют собой стресс, фрустрация, невроз?

Темы рефератов

1. Учет и использование времени, оценка личной эффективности.

2. Расстановка приоритетов, определение наиболее важного приоритета в деятельности руководителя.

3. Методы гибкого планирования деятельности руководителя. Методы самоуправления и самоорганизации.

Ситуационные задания

Задание 1. Проведите обсуждение в микрогруппах индивидуальных поглотителей времени и резервов улучшения самоорганизации.

Задание 2. Выберите среди своих знакомых эффективных и неэффективных людей в работе. Пронаблюдайте за используемыми ими приемами организации собственного времени и работы.

Задание 3. Заполните таблицу 3 «Анализ поглотителей времени». Для этого выполните следующее:

1. Проанализируйте «фотографию дня», сделанную менеджером.

2. Выявите основные поглотители времени. Поглотители времени – это любые дела, расходы времени на которые хочется уменьшить. Нет «единственно верного» списка поглотителей.

3. Предложите улучшения в организацию его работы.

4. Подсчитайте выигрыш времени от этих улучшений.

Таблица 3 – Анализ поглотителей времени

Время, ч:мин	Расход времени, ч:мин	Что делал	Анализ
6:00	0:07	Подъем	
6:07	0:13	Умывался, одевался	
6:20	0:19	Завтрак	
6:39	0:26	Проверил e-mail «на бегу»	
7:05	1:40	Дорога на работу	
8:45	0:33	На рабочем месте (поднялся, сел, устроился)	
9:18	0:25	Электронная почта	
9:43	0:17	Забегала Лиля, решали мелкие организационные вопросы	
10:00	0:36	Разбирал бумаги на столе (подготовка к презентации)	
10:36	0:19	Зашел Костя, инструктировал его к презентации	
10:55	0:16	Электронная почта. Ответил на пару писем	
11:11	0:34	Звонил Ирине, чтобы забронировать время для презентации. Не дозвонился	
11:45	0:18	Вызвал к себе шеф, обсуждали проект	
12:03	0:04	Электронная почта	
12:07	0:32	Звонил Ирине, утвердил время для презентации	
12:39	0:17	Готовился к презентации	
12:56	0:36	Инструктировал Романа к презентации (забежал)	
13:32	0:16	Электронная почта	
13:48	0:27	Телефонный разговор с клиентом «Р»	
14:15	0:27	Подготовка к презентации	
14:42	0:28	Инструктировал Лилю к презентации	
15:10	0:17	Электронная почта	
15:27	0:33	Телефонный разговор с клиентом «Ф»	
16:00	0:24	Подготовка к презентации	
16:24	0:36	Разговор с клиентом «А»	
17:00	0:27	Дорога до демонстрационного зала	
17:27	1:33	Финальный инструктаж команды	
19:00	1:00	Презентация	

Окончание таблицы 3

Время, ч:мин	Расход времени, ч:мин	Что делал	Анализ
20:00	0:49	Путь домой	
20:49	0:18	Ужин	
21:07	1:53	Электронная почта (то, что не успел на работе)	
23:00	0:47	Разбор документации по клиентам	
23:47	0:13	Душ	
00:00	0:37	Чтение на ночь	
00:37	–	Отбой	

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

Практическое занятие 1 к теме «Организация и социальная группа как объект управления»

Задание 1

Проведение измерения внутригрупповых отношений методом социометрии

Тест «Психологический климат в коллективе»

Определите уровень благоприятности социально-психологического климата в своем коллективе.

В предлагаемой таблице 4 прочтите сначала утверждения слева, затем утверждения справа. После этого поставьте в средней части ту оценку из семи предложенных (от +3 до –3), которая, по Вашему мнению, соответствует истине.

Для утверждений слева оценки имеют следующие значения:

+3 – свойство проявляется в коллективе всегда;

+2 – свойство проявляется в большинстве случаев;

+1 – свойство проявляется нередко;

0 – ни одно из утверждений (слева или справа) или не проявляется достаточно ясно, или в одинаковой степени проявляется и то и другое.

Для утверждений справа оценки имеют следующие значения:

–1 – свойство проявляется достаточно заметно;

–2 – свойство проявляется в большинстве случаев;

–3 – свойство проявляется всегда.

Таблица 4 – Характеристики социально-психологического климата

Утверждение	Оценка, баллов	Утверждение
1. Преобладает бодрое, жизнерадостное настроение		1. Преобладает подавленное настроение
2. Доброжелательность во взаимоотношениях, взаимные симпатии		2. Конфликтность в отношениях, агрессивность, антипатии
3. Членам коллектива нравится быть вместе		3. Члены коллектива выражают отрицательное отношение к совместной деятельности
4. Успехи или неудачи товарищей вызывают сопереживание		4. Успехи вызывают зависть, неудачи – злорадство
5. Члены коллектива с уважением относятся к мнению друг друга		5. Каждый нетерпим к мнению товарищей
6. Один – за всех и все – за одного		6. Каждый сам за себя
7. Чувство гордости за каждого члена коллектива		7. Равнодушны друг к другу, успехам и неудачам
8. Каждый активен, полон энергии		8. Каждый инертен, пассивен
9. Совместные дела всех увлекают		9. Коллектив невозможно поднять на совместное дело
10. В коллективе справедливо относятся друг к другу		10. Коллектив распадается на привилегированных и отверженных

Подведение итогов

1. Сложите все положительные баллы, затем все отрицательные баллы. Из большей суммы вычтите меньшую.

2. Полученный результат разделите на 10.

Положительные значения конечного показателя соответствуют благоприятному, а отрицательные – неблагоприятному психологическому климату в коллективе. Чем больше итоговая оценка отлична от 0, тем комфортнее или дискомфортнее человеку в коллективе. Предложите этот тест сделать Вашим коллегам и сравните результаты.

Задание 2

Определение показателей сплоченности, совпадения показателей формального и неформального лидера, коэффициента психологического климата в коллективе

Результатом эффективности работы руководителя являются производственно-экономические и социально-психологические показатели.

К социально-психологическим показателям, характеризующим деятельность руководителя, можно отнести такие, как совпадение формального и неформального лидера, сплоченность (психологическая совместимость) коллектива, психологический климат.

Показатель совпадения формального и неформального лидера (L) определяется на основе обработки ответов на вопросы анкеты. Например, при оценке начальника отдела специалистам предлагают следующий вопрос: «Предположим, что Ваш отдел заново формируется. Хотели ли бы Вы видеть начальником отдела снова того же человека?». Первый показатель по результатам обработки ответов имеет два значения: положительное (+), если более 50% специалистов высказались за то, чтобы начальник отдела остался прежний, и отрицательное (-), если более 50% специалистов высказались за назначение нового начальника отдела.

Показатели сплоченности (психологической совместимости) коллектива – коэффициенты взаимности (G), конфликтности (V), нейтральности (N) – также определяются в результате анализа ответов специалистов в анкете. Им предлагается следующий вопрос: «В Вашем отделе работает n человек. Предположим, что отдел формируется заново и в нем будет работать такое же число специалистов. Укажите, со сколькими из них Вы хотели бы вместе работать в новом отделе, не хотели бы совместно работать в новом отделе или Вам безразлично, с кем из них работать или не работать вместе».

Вопросы должны быть заданы не менее 70% сотрудников. Коэффициенты рассчитываются для отдела в целом. Их сумма должна равняться единице. Значение каждого из коэффициентов может быть от 0 до 1. Чем выше значение G и ниже значения V и N, тем сплоченнее коллектив.

Поправочный коэффициент (K) рассчитывается по формуле

$$K = n : p.$$

Так, если в отделе работают 9 чел. ($n = 9$) и вопрос задавался 5 чел. ($p = 5$), то $K = 1,8 (9 : 5)$.

Результаты опроса специалистов приведены в таблице 5.

Таблица 5 – Сводная анкета для определения показателей сплоченности отдела

Номер анкеты	Опрашиваемый хотел бы работать вместе, (+)	Опрашиваемый не хотел бы работать вместе, (-)	Опрашиваемому безразлично, работать или не работать вместе, (0)
1	4	1	1
2	3	3	–

Окончание таблицы 5

Номер анкеты	Опрашиваемый хотел бы работать вместе, (+)	Опрашиваемый не хотел бы работать вместе, (-)	Опрашиваемому безразлично, работать или не работать вместе, (0)
3	4	2	–
4	5	–	1
5	6	–	–
Всего	22	6	2

В нашем случае сумма коэффициентов больше единицы. Если сумма коэффициентов больше или меньше единицы не более чем на 0,04, то ее нужно привести к единице путем вычитания из коэффициента, имеющего наибольшее значение, или добавления к коэффициенту, имеющему наименьшее значение, соответствующей величины. Если же сумма коэффициентов отличается от единицы на 0,05 и более, то расчет сделан неверно. Необходимо проверить исходные данные и повторить расчет.

Коэффициент психологического климата ($Kл$) определяется путем анализа ответов специалистов на следующие шесть вопросов, характеризующих сложившиеся отношения между специалистами, начальником отдела и администрацией:

1. Каковы отношения между специалистами?
2. Каковы отношения между специалистами и начальником отдела?
3. Каковы отношения специалистов с администрацией организации?
4. Считаете ли Вы, что специалисты могут откровенно высказать свое мнение по всем вопросам жизни коллектива?
5. Считаются ли с Вашим мнением в отделе?
6. Считается ли администрация с мнением отдела?

После каждого вопроса приводится пять вариантов ответов и каждый вариант оценивается баллами от 1 (низшая оценка) до 5 (высшая оценка). Номер варианта ответа соответствует его балльной оценке. Предлагаются следующие варианты ответов на первый, второй и третий вопросы:

- 1 – очень плохие;
- 2 – плохие;
- 3 – удовлетворительные;
- 4 – хорошие;
- 5 – очень хорошие.

При ответе на 4-й вопрос варианты ответов следующие:

- 1 – не могут;
- 2 – скорее не могут, чем могут;
- 3 – скорее могут, чем не могут;
- 4 – чаще всего могут;
- 5 – всегда могут.

При ответах на 5-й и 6-й вопросы:

- 1 – не считаются;
- 2 – большей частью не считаются;
- 3 – иногда считаются;
- 4 – чаще всего считаются;
- 5 – всегда считаются.

Максимально возможная оценка отношений, данная специалистами, равна 30 баллам (шесть ответов по 5 баллов). Коэффициент психологического климата ($Kл$) определяется как отношение фактической оценки к максимально возможной.

С точки зрения отдельного специалиста коэффициент психологического климата определяется по формуле

$$\hat{E}\ddot{e}_i = \frac{N_1}{m} + \frac{N_2}{m} + \frac{N_3}{m} + \frac{N_4}{m} + \frac{N_5}{m} + \frac{N_6}{m} = \frac{\sum_6^6 N}{6m},$$

где N_1, N_2, N_3 и т. д. – номера выбранных ответов на каждый из шести вопросов анкеты;

m – максимально возможная оценка в баллах при ответе на каждый вопрос анкеты (т. е. $m = 5$).

Коэффициент психологического климата отдела ($Kл_{отд}$) определяется как среднее арифметическое частных значений ($Kл_i$) по формуле

$$Kл_{отд} = \frac{\sum_n^n Kл_i}{n},$$

где n – численность отдела.

Значения $Kл_{отд}$ могут быть от 0,2 (минимум) до 1 (максимум). Указанные значения коэффициента соответствуют определенным отношениям в отделе (таблица 6).

Таблица 6 – Соответствие значений коэффициента психологического климата уровню взаимоотношений в отделе

Значения $K_{л_{отд}}$	Взаимоотношения в отделе
0,2–0,45	Плохие
0,46–0,65	Удовлетворительные
0,66–0,85	Хорошие
0,86–1,0	Очень хорошие

В результате опроса один специалист дал следующие оценки по вопросам: 1-й – 4, 2-й – 3, 3-й – 3, 4-й – 3, 5-й – 4, 6-й – 3.

С его точки зрения, коэффициент психологического климата равен

$$K_{л_i} = \frac{4}{5} + \frac{3}{5} + \frac{3}{5} + \frac{3}{5} + \frac{4}{5} + \frac{3}{5} = \frac{20}{30} = 0,66.$$

Аналогично рассчитываются коэффициенты психологического климата с точки зрения остальных специалистов отдела. Результаты опроса приведены в таблице 7.

Таблица 7 – Сводная анкета для определения показателей психологического климата

Номер анкеты	Номер вопроса						Сумма, баллы	Коэффициент психологического климата
	1	2	3	4	5	6		
	Оценка, баллы							
1	4	3	3	3	4	3	20	$20 : 30 = 0,66$
2	3	4	2	2	4	4	19	$19 : 30 = 0,63$
3	4	3	3	4	4	4	18	$18 : 30 = 0,60$
4	4	3	3	4	4	4	22	$22 : 30 = 0,73$
5	4	4	4	3	5	5	25	$25 : 30 = 0,83$
Итого	18	18	13	15	22	18		$K_{л_{отд}} = 0,69$

Отношения фактических оценок к максимально возможным по сумме баллов при ответе на каждый из шести вопросов соответственно составили:

- 1-й – 0,72 (18 : 25);
- 2-й – 0,72 (18 : 25);
- 3-й – 0,52 (13 : 25);

- 4-й – 0,6 (15 : 25);
- 5-й – 0,66 (22 : 25);
- 6-й – 0,72 (18 : 25).

Общий коэффициент психологического климата отдела составит

$$0,66 + 0,63 + 0,60 + 0,73 + 0,83 = 0,69.$$

Тест Белбина

В каждом из семи вопросов распределяют 10 баллов между возможными ответами в зависимости от соответствия Вашему собственному поведению. Эти баллы могут быть распределены поровну или, возможно, все отданы одному единственному ответу.

Выберите один правильный ответ из предложенных ниже вариантов.

1. Что я, полагаю, могу внести в команду?

Варианты ответа:

- а) я могу быстро увидеть новые возможности и воспользоваться ими;
- б) я могу работать хорошо с самыми разными людьми;
- в) генерирование идеи является одной из моих способностей;
- г) я могу выявлять людей, способных внести вклад в коллективную работу;
- д) моя способность следовать планам до конца имеет много общего с моей персональной (личной) эффективностью;
- е) я готов столкнуться лицом к лицу с временной непопулярностью, если это приведет к стоящим результатам в конце;
- ж) обычно я умею чувствовать, что является реалистичным и возможным для работы;
- з) я могу предложить нечто разумное для альтернативного курса действий без внесения пристрастия или предвзятости.

2. В чем заключаются мои слабые стороны в командной работе?

Варианты ответа:

- а) я не чувствую себя непринужденно, пока собрания не будут хорошо подготовлены и проведены;

б) я склонен быть великодушным к другим, тем, кто имеет обоснованную точку зрения, которая не выставляется напоказ;

в) я склонен говорить слишком много, как только группа доберется до новых идей;

г) мой объективный взгляд не позволяет мне присоединиться к мнению коллег с готовностью и энтузиазмом;

д) иногда меня видят как волевого и авторитарного, если существует необходимость в срочном выполнении работы;

е) мне трудно руководить группой, я слишком чувствителен к атмосфере в группе;

ж) я склонен увлекаться идеями, которые приходят в голову, и, таким образом, я теряю (плохо ориентируюсь) направление в том, что происходит;

з) мои коллеги хотят, чтобы я излишне беспокоился о деталях и о том, что дела могут идти не так.

3. Каковы мои действия во время работы над проектом с другими людьми?

Варианты ответа:

а) у меня есть способность влиять на людей без давления на них;

б) моя обычная бдительность предотвращает ошибки и оплошности, возникающие из-за невнимательности;

в) я готов потребовать действий, чтобы удостовериться, что собрание не тратит попусту время и не теряет из вида основные цели;

г) можно рассчитывать, что я внесу в качестве вклада в работу группы нечто оригинальное;

д) я всегда готов поддержать хорошее предложение в общих интересах;

е) я стремлюсь искать самое свежее в новых идеях и усовершенствованиях;

ж) я полагаю, что моя способность к здравому смыслу поможет принять правильное решение;

з) на меня можно положиться в том, чтобы все основные работы были организованы.

4. В чем состоит характерный для меня подход к групповой работе?

Варианты ответа:

- а) у меня присутствуют желание и интерес лучше познакомиться с коллегами;
- б) я не сопротивляюсь, если уделяется внимание точке зрения других, а моя позиция находится в меньшинстве;
- в) обычно я умею находить линию поведения и аргументы, чтобы доказать несостоятельность неразумных предложений;
- г) я думаю, у меня есть талант заставить всех работать, как только план запущен в действие;
- д) для меня характерна черта избегать очевидного и выступать с чем-то неожиданным;
- е) я постоянно совершенствую любую работу, которую выполняю;
- ж) я готов расширять дружеское общение с коллегами вне работы;
- з) до принятия решения я интересуюсь всеми точками зрения, поэтому не сомневаюсь в его правильности.

5. Почему я получаю удовлетворение от работы?

Варианты ответа:

- а) мне нравится анализировать ситуации и взвешивать возможные альтернативы;
- б) мне интересно находить практические решения проблем;
- в) мне нравится чувствовать, что я способствую хорошим производственным отношениям;
- г) я могу значительно влиять на решения;
- д) я умею сходитья с людьми, которые могут предложить что-то новое;
- е) я умею убедить людей согласиться на необходимые действия;
- ж) поставив задачу, я полностью сосредотачиваюсь на данном виде деятельности;
- з) мне нравится работать в области, где нужно напрягать воображение.

6. Каковы мои действия, если бы вдруг мне поручили трудную задачу, ограничив время и предоставив в распоряжение незнакомых людей?

Варианты ответа:

а) я чувствовал бы себя подобно тому, кто удаляется в угол, чтобы придумать выход из тупика перед развитием линии поведения;

б) я был бы готов работать с тем, кто покажет самый позитивный подход;

в) я бы нашел способ уменьшения размеров проблемы, установив, какой вклад мог бы внести каждый;

г) присущая мне ответственность помогает гарантировать то, что работа будет выполнена вовремя;

д) я полагаю, что сохранил бы хладнокровие и способность мыслить объективно;

е) я бы шел к цели вопреки давлению;

ж) я был бы готов взять на себя руководство, если бы чувствовал, что группа не продвигается вперед;

з) я бы начал дискуссии для стимулирования новых мыслей и получения какого-либо результата.

7. Как я поступаю, когда работаю в группе и думаю об имеющихся у меня проблемах?

Варианты ответа:

а) я склонен выказывать нетерпимость к тем, кто препятствует прогрессу;

б) возможно остальные критикуют меня за то, что я слишком аналитичен и недостаточно интуитивен;

в) мое желание обеспечить работу так, чтобы она была сделана должным образом, может подкрепляться поступками;

г) я склонен становиться немного надоедливym и полагаюсь на одного-двух членов команды, поддерживающих меня;

д) мне трудно начинать что-либо делать, если не ясны цели;

е) иногда я не в состоянии объяснить и прояснить сложные вопросы, которые приходят мне в голову;

ж) я осознаю, что хочу от других того, что не умею делать сам;

з) я не решаюсь четко изложить мои доводы реальной оппозиции.

Убедитесь, что в каждом вопросе сумма баллов равна 10 и общее количество для всех семи вопросов составляет 70.

Подведение итогов

Белбин дал наименование каждой из личностных групп, которые, как он считает, связаны с необходимыми функциями, требуемыми для работы эффективной команды.

Заполните таблицу 8 и подведите итоги, чтобы представить Ваш ролевой профиль. Заметьте, что таблица анализа расшифровывает очки и не является простым их сложением.

При расшифровке теста по каждому вопросу вместо соответствующих букв вписываются проставленные Вами данному варианту ответа баллы (например, если при ответах на первый вопрос варианту *д* Вы поставили 1 балл, *е* – 2, *ж* – 0, *з* – 0, эти значения нужно занести в таблицу). Тип роли, который получил наибольшее количество баллов, является для Вас наиболее характерным.

Таблица 8 – Дешифрующая таблица по типам ролей

Вопросы	Типы ролей							
	И	П	Ф	М	Р	О	К	Д
1	ж	г	е	в	а	з	б	д
2	а	б	д	ж	в	г	е	з
3	з	а	в	г	е	ж	д	б
4	г	з	б	д	ж	в	а	е
5	б	е	г	з	д	а	в	ж
6	е	в	ж	а	з	д	б	г
7	д	ж	а	е	г	б	з	в
Итого								

Типы ролей в команде по Белбину (таблица 9)

• **Исполнитель (И).** Это член команды, выражающий ее сущность, потому что цели Исполнителя идентичны целям команды. Часто он является руководителем, выполняющим задания, которые другие не всегда хотят выполнять. Исполнитель систематически составляет планы и эффективно реализует их. Стиль Исполнителя в команде – организация работ. Он может быть недостаточно гибким и не любить неопределенные идеи.

• **Председатель, или Координатор (П).** Этот тип руководителя организует работу команды и использование ресурсов в соответствии с групповыми целями. Председатель имеет ясное представление о сильных и слабых сторонах команды и работает с максимальным ис-

пользованием потенциала каждого члена команды. Председатель может не обладать блестящим интеллектом, но он хорошо руководит людьми. Главная черта характера Председателя – это сильное доминирование и преданность групповым целям. Председатель является спокойным, несуетливым, самодисциплинированным, поощряющим и поддерживающим типом руководителя команды. Стиль руководства Председателя – радушно принимать вносимые вклады в деятельность команды и оценивать их в соответствии с целями команды.

- *Формирователь (Ф)*. Это другой, более умело управляющий, честолюбивый, оппортунистический, предпринимательский тип руководителя команды. Он формирует усилия команды через установление целей и приоритетов. Формирователь присоединяется к точке зрения, что победителей не судят, и в истинно макиавеллиевском стиле прибегнет к незаконной или безнравственной тактике, если необходимо. Исследования Белбина показали, что это самая предпочтительная роль в команде. Стиль руководства Формирователя – оспаривать, мотивировать, достигать. Он склонен к провокациям, раздражению и нетерпению.

- *Мыслитель, или Генератор идей (М)*. Это интровертный (сосредоточенный на внутреннем мире), умный, склонный к нововведениям член команды. Мыслитель представляет новые идеи, пытается их развивать, разрабатывает стратегию. Он интересуется в основном широкими вопросами, которые могут дать результат при недостаточном внимании к деталям. Стиль Мыслителя – привносить инновационные идеи в работу команды и в ее цели. Он склонен «витать в облаках» и игнорировать детали или протокол.

- *Разведчик, или Исследователь ресурсов (Р)*. Это экстравертивный (ориентированный на внешний мир), собирающий ресурсы тип генератора идей. Разведчик исследует и докладывает об идеях, потенциальных возможностях, которые имеются вне команды. Он естественен в общественных отношениях и создает полезные внешние контакты для команды. Разведчик обычно знает, как примирить интересы людей с общественными интересами, кто может помочь решить проблемы. Стиль построения команды Исследователя ресурсов – создать сеть и собрать полезные ресурсы для команды. Разведчики могут терять интерес, стоит только пройти первоначальному увлечению.

- *Оценщик (О)*. Оценщик объективен при анализировании проблем и оценке идей. Редко охваченный энтузиазмом, он защищает команду от принятия импульсивных, отчаянных решений. Стиль работы Оценщика в команде – объективно анализировать, оценивать

идеи и решения команды. Оценщику может не хватать вдохновения или способности мотивировать других.

- *Коллективист (К)*. Коллективист играет ориентированную на отношения, поддерживающую роль. Этот чрезвычайно популярный тип нередок среди высших менеджеров. Коллективист благоприятно действует на дух команды, улучшает межличностное общение, сводит к минимуму конфликты в команде. Стиль построения команды Коллективиста – поддерживать отношения внутри команды. Он может быть нерешителен в момент кризиса.

- *Доводчик, или Завершающий работу*. Доводчик продвигается вперед и настаивает на данном плане, проекте или предложении, когда возбуждение и энтузиазм других членов команды исчерпаны. Доводчик хорошо планирует, выполняет и доводит до конца задачи команды. Он раздражается, если работа команды отстает от графика, и теряет удовлетворение от работы, когда работа не завершена. Стиль построения команды Доводчика – настаивать ради продвижения, поддерживать сроки и завершать задачу.

Таблица 9 – Роли членов команды по Белбину

Роль	Описание роли
Мыслитель	Обладает богатым воображением, новатор, характеризуется повышенной креативностью
Исполнитель	Претворяет идеи в практические действия, вносит упорядоченность в деятельность команды
Доводчик	Следит за тем, чтобы задания выполнялись полностью и своевременно
Оценщик	Проводит беспристрастный, критический анализ ситуации
Исследователь ресурсов	Владеет искусством переговоров и эффективных коммуникаций
Формирователь	Ориентирует на решение поставленной задачи, побуждает коллег работать интенсивнее
Коллективист	Гармонизирует отношения в команде и устраняет разногласия
Координатор	Четко формулирует цели, социальный лидер

Задание 3

Определение собственной роли в команде по Белбину

Выполните следующее:

1. Подумайте, какую роль Вы склонны выполнять в команде.

2. Ответьте, смогли бы Вы подобрать среди Ваших коллег потенциальных членов команды, которые заполнили бы все роли, описанные Белбином.

3. Укажите, на какую роль труднее всего подобрать человека и почему.

Задание 4

Определение необходимости построения команды

Выполните следующее:

1. Среди задач, которые Вам предстоит выполнить на рабочем месте, выберите две-три и проанализируйте целесообразность построения команды для выполнения каждой.

2. Попробуйте оценить затраты времени и, если возможно, средств, которые необходимы для проведения мероприятий, связанных с построением команды (учтите затраты на обучение, отвлечение сотрудников от основной работы и пр.).

Практическое занятие 2 к теме «Деловое общение»

Задание 1

Проведение ролевых игр «Испорченный телефон» и «Интерпретация»

Ролевая игра «Испорченный телефон»

Сценарий игры. Руководитель уезжает в командировку, задача каждого последующего подчиненного (из шести) передать поручение руководителя, так чтобы последний человек выполнил его как можно точнее. После игры происходит анализ причин, искаживших первоначальную информацию. Выводятся правила устной передачи информации.

Цели: тренировка передачи информации без искажений, установление причин потери информации.

Необходимо выполнить следующее:

1. Выбрать из аудитории 5 чел. и распределить между ними роли заместителей.

2. Всем пяти заместителям предлагается выйти из аудитории и ждать вызова в порядке установленной очереди.

3. Руководитель игры требует от сидящих в аудитории следующее:

- внимательно слушать каждого заместителя;
- выявить ошибки, допущенные при передаче информации:
 - замена слов;
 - пропуск информации;
 - неточность в передаче смысла;
 - домыслы и фантазии ... и пр.;
- определить, кто из заместителей допустил ошибки.

4. Руководитель игры вызывает первого заместителя и просит его запомнить инструкцию, которую он должен передать второму, второй – третьему, третий – четвертому, четвертый – пятому, а пятый должен это задание выполнить. Каждый из передающих информацию сразу же «уезжает в командировку».

Инструкция. Пятый член Вашей команды, войдя в аудиторию, должен, как уже говорилось, не пересказывать, а выполнять следующие действия:

- выбрать пять человек, не являющихся членами Вашей команды;
- построить их слева направо в алфавитном порядке их фамилий, но начиная не с первой буквы фамилии, а со второй;
- последнему в образовавшемся ряду дать задание перестроить оставшихся по любому принципу и последнему в этом новом ряду сказать «слова утешения» в связи с тем, что он оказался последним;
- последний член команды, т. е. пятый, обязан доложить руководителю игры: «Задание выполнено!».

Примечание. Руководителю игры чрезвычайно важно, чтобы первый заместитель освоил инструкцию. С этой целью можно использовать следующие приемы:

1. Повторение.
2. Расчленение на фрагменты.
3. Приведение примеров (например, Иванов – Ванов и пр.).
4. Акцентирование внимания на том, что инструкцию исполняют два человека: сначала пятый, последний член команды, а затем пятый, оказавшийся в алфавитном порядке в построенном ряду последним, и снова последний член команды, т. е. пятый заместитель.
5. С помощью вопросов проверить усвояемость информации.
6. Первый заместитель вызывает второго и передает ему инструкцию (какими-либо записями пользоваться не разрешается).
7. Слушатели, сидящие в аудитории, фиксируют персональные ошибки заместителей при передаче и получении информации, а также причины искажений:

- неточность передачи;

- отсутствие контроля за тем, правильно ли понята инструкция;
- произвольное упрощение;
- игнорирование обратной связи;
- невнимательность;
- безответственность по отношению к проблеме партнера.

Примечание. Подсказывать играющим недопустимо. После действий пятого заместителя руководитель проводит тщательный анализ, знакомит с текстом играющих и подводит итоги игры. Целесообразно выделить тех, кто старался работать как можно лучше. В конце игры можно составить «памятку», включив в нее правила эффективного слушания.

Ролевая игра «Интерпретация»

Группе зачитывают слова (афоризмы) известного человека и просят проинтерпретировать их содержание. После выполнения задания сверяются интерпретации разных участников, делаются выводы о причинах схожести и различий.

Задание 2

Формулировка системы бизнес-идей

Для проверки того, насколько ясно Вы формулируете свои бизнес-идеи, письменно ответьте на приведенные ниже вопросы:

1. Какие произошли важнейшие изменения во внешней среде Вашего бизнеса?
2. Насколько соответствуют Ваши компетенция и навыки изменяющейся внешней среде?
3. Какие изменения требуется внести в представления, на которые Вы раньше опирались?
4. Предпринимаете ли Вы что-нибудь, чтобы следить за динамикой внешней среды бизнеса с целью непрерывной генерации новых идей?

Задание 3

Презентация идей и ценностей

Выполните следующее:

1. Представьте, что Вам предстоит выступить перед группой сотрудников (недавно принятых на работу или опытных менеджеров).

Ваша задача состоит в том, чтобы объяснить ценности, которыми руководствуется Ваша компания. Вы добьетесь успеха, если группа осознает, в чем состоят ценности компании и как они «работают» на практике.

2. Составьте тезисы своего выступления.
3. Попробуйте произнести это выступление.

Задание 4

Передача эмоциональной энергии последователям

В течение 15–20 мин подумайте, каким образом Вы можете использовать различные приемы (создание ощущения срочности, формулирование миссии организации, установление напряженных целей, создание атмосферы командной работы, внушение уверенности), чтобы передать людям эмоциональную энергию, необходимую для осуществления изменений.

Для создания ощущения *срочности* ответьте на следующие вопросы:

1. Как Вы передаете людям ощущение срочности? Подумайте об опасностях и возможностях, связанных с конкуренцией.
2. Как бы Вы описали словами последствия бездействия, чтобы люди сразу осознали необходимость изменений?

Для формулирования *миссии* организации ответьте на следующие вопросы:

1. Как Вы можете сформулировать вдохновляющую миссию?
2. Можете ли Вы связать миссию с индивидуальными потребностями людей так, чтобы сообщение не звучало слишком расплывчато и не теряло смысла?

Для установления *напряженных целей* ответьте на следующие вопросы:

1. Какие цели Вы определили?
2. Как Вы должны их представить, чтобы у Ваших последователей возникла уверенность в том, что эти цели заслуживают напряжения сил?

Для создания атмосферы *командной работы* ответьте на следующий вопрос: Как Вы создадите ощущение, что все вы (включая лично Вас) готовитесь к осуществлению изменений?

Для внушения *уверенности* ответьте на следующий вопрос: Как Вы передадите людям уверенность, которая поможет им преодолеть опасения, связанные с изменениями?

Тесты

Тест на эмоциональный интеллект (EQ)

Соотнесите данные высказывания с Вашим поведением либо реакцией, ответьте «да» или «нет».

1. Я не раздражаюсь, если меня подвергают словесной атаке.
2. Меня не трогает чужое горе, даже если я нахожусь с этим человеком в близких отношениях.
3. Я раздражаюсь или пугаюсь, если мне угрожают физически.
4. Я вполне способен принять решение любить другого и делаю это.
5. Я чувствую себя комфортно, если другие испытывают гнев или ненависть.
6. Я постоянно волнуюсь по определенным обстоятельствам.
7. Время от времени или в определенных обстоятельствах я испытываю стыд.
8. Я могу сдержать гнев в определенных обстоятельствах или в общении с некоторыми людьми.
9. К некоторым вещам, которые я совершил в прошлом, я отношусь спокойно.
10. Временами я чувствую себя оскорбленным или униженным.
11. Периодически я беспокоюсь по поводу определенных ситуаций.
12. Печаль сохраняется во мне и после исчезновения источника, ее вызвавшего.
13. Ревность иногда присутствует в моей жизни.
14. Иногда я становлюсь депрессивным.
15. Моя жизнь – это стресс, который не имеет конца.
16. Мне нравится крепко обниматься с представителями противоположного пола.
17. Я обычно потакаю своим слабостям и слезам.
18. С моим партнером я способен выражать все: эмоциональную любовь, слова любви и страстную сексуальную любовь.
19. Когда я могу выразить свои эмоции, я чувствую себя превосходно.
20. Мне приятно произносить слова «Я люблю тебя» мужчинам, женщинам и детям.

Эмоциональный интеллект – это способность:

- осознавать собственные чувства, переживания и говорить о них;

- управлять собственными чувствами, переживаниями и облекать их в форму поведения, адекватную ситуации;
- осознавать чувства собеседника и говорить о них так, чтобы не нарушить контакт;
- управлять эмоциональной атмосферой при взаимодействии, будь то в коллективе или тет-а-тет.

Подведение итогов

Шкала эмоциональной отчужденности

Ответы «да» на вопросы 1, 2, 4, 5, 9 – по 1 баллу.

Ответы «нет» на вопросы 3, 6–8, 10–20 – по 1 баллу.

Шкала уровня EQ

Ответы «да» на вопросы 3, 4, 7–11, 13, 14, 16, 18, 20 – по 1 баллу.

Ответы «нет» на вопросы 1, 2, 5 – по 1 баллу.

Шкала эмотивности (излишней эмоциональности)

Ответы «да» на вопросы 6, 12, 15, 17, 19 – по 2 балла.

Ответ «нет» на вопрос 9 – 2 балла.

Наилучший результат: 18–26 баллов в сумме по шкале EQ и шкале эмотивности, 0–6 баллов – по шкале эмоциональной отчужденности.

Хороший результат: 15–18 баллов – в сумме по шкале EQ и шкале эмотивности, 8–11 баллов по шкале эмоциональной отчужденности.

Более 11 баллов по шкале эмоциональной отчужденности свидетельствует о бедности эмоциональной сферы, соответственно, низком уровне EQ.

Тест «Коммуникабельны ли Вы?»

(разработчик теста В. Д. Ряховский)

Ответьте «да», «нет» или «иногда» на следующие вопросы:

1. Вам предстоит ordinaria или деловая встреча. Выбивает ли Вас ее ожидание из колеи?

2. Не откладываете ли Вы визит к врачу до последнего момента?

3. Вызывает ли у Вас смятение и неудовольствие поручение выступать с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании или тому подобном мероприятии?

4. Вам предлагают выехать в командировку в город, где Вы никогда не бывали. Приложите ли Вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?

5. Любите ли Вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?

6. Раздражаетесь ли Вы, если незнакомый человек на улице обратится к Вам с просьбой (показать дорогу, назвать время, ответить на какой-то вопрос)?

7. Верите ли Вы, что существует проблема «отцов и детей», что людям разных поколений трудно понимать друг друга?

8. Постесняетесь ли Вы напомнить знакомому, что он забыл вернуть 100 р., которые занял несколько месяцев назад?

9. В ресторане либо в столовой Вам подали явно недоброкачественное блюдо. Промолчите ли Вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?

10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, Вы не станете вступать с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он. Так ли это?

11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была (в магазине, в библиотеке, кассе кинотеатра). Предпочтете ли Вы отказаться от своего намерения купить (получить) что-либо или встанете в хвост и будете томиться в ожидании?

12. Бойтесь ли Вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?

13. У Вас есть собственные сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры и никаких чужих мнений на этот счет Вы не приемлете? Так ли это?

14. Услышав где-либо в кулуарах высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному Вам вопросу, предпочтете ли Вы промолчать и не вступать в спор?

15. Вызывает ли у Вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?

16. Охотнее ли Вы излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменной форме, чем в устной?

Подведение итогов

Подсчитайте общее количество баллов, которое Вы набрали. Варианты ответов оцениваются следующим образом: «да» – 2 балла, «иногда» – 1 балл, «нет» – 0. Оцените свой результат.

30–32 балла. Вы явно не коммуникабельны, и это Ваша беда, так как страдаете от этого больше всего Вы сами. Но и близким Вам людям нелегко. На Вас трудно положиться в деле, которое требует групповых усилий. Старайтесь стать общительнее, контролируйте себя.

25–29 баллов. Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество и поэтому у Вас, наверное, мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов если и не ввергает Вас в панику, то надолго выводит из равновесия. Вы знаете эту особенность своего характера и бываете недовольны собой. Но не ограничивайтесь только таким недовольством. В Вашей власти переломить эти особенности характера. Разве не бывает, что при какой-либо сильной увлеченности Вы приобретаете вдруг полную коммуникабельность? Стоит только встряхнуться.

19–24 балла. Вы в известной степени общительны и в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы Вас не пугают. И все же с новыми людьми сходитесь с оглядкой, в спорах и диспутах участвуете неохотно. В Ваших высказываниях порой слишком много сарказма, без всякого на то основания. Эти недостатки исправимы.

14–10 баллов. У Вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпеливы в общении с другими, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. Без неприятных переживаний идете на встречу с новыми людьми. В то же время Вы не любите шумных кампаний, экстравагантные выходки и многословие вызывают у Вас раздражение.

9–13 баллов. Вы весьма общительны (порой, быть может, даже сверх меры). Любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что нередко вызывает раздражение окружающих. Охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите бывать в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Бывает, вспылите, но быстро отходите. Чего Вам недостает, так это усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании, однако, Вы можете заставить себя не отступать.

4–8 баллов. Вы, должно быть, «рубаха-парень». Общительность бьет из Вас ключом. Вы всегда в курсе всех дел. Любите принимать участие во всех дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызвать у Вас мигрень и даже хандру. Охотно берете слово по любому вопросу, даже если имеете о нем поверхностное представление. Всюду чувствуете себя в своей тарелке. Беретесь за любое дело, хотя далеко не всегда можете успешно довести его до конца. По этой самой причине руководители и коллеги относятся к вам с некоторой опаской и сомнением. Задумайтесь над этими фактами!

3 и менее баллов. Ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые

не имеют к Вам никакого отношения. Беретесь судить о проблемах, в которых совершенно некомпетентны. Вольно или невольно Вы часто бываете причиной разного рода конфликтов в Вашем окружении. Вспыльчивы, обидчивы, нередко бываете необъективны. Серьезная работа – не для Вас. Людям и на работе, и дома, и вообще повсюду трудно с Вами.

Тест «Умение слушать»

Умение слушать – неотъемлемая предпосылка обучения и самообучения руководителя, да и любого сотрудника, профессионально связанного с межличностными коммуникациями. Особенно необходимо такое умение руководителю. Оно – важнейшая составная часть социальной компетентности. Без умения слушать человек лишает себя важной информации, не может завоевать доверие товарищей по работе и окружающих. Подсчитано, что в России лишь 10–20% граждан обладают развитой способностью слушать собеседника. Большинство же людей очень часто слушают не слыша, т. е. преследуют в разговорах главным образом лишь свои цели, пропуская большую часть информации, сказанной другими. Предлагаемые ниже три теста помогают установить Ваши способности слушать собеседника, в том числе воспринимать неприятную информацию.

Выберите один правильный ответ из предложенных ниже вариантов.

1. Какова, по-Вашему, цель беседы или разговора?

Варианты ответа:

- а) лучше узнать собеседника;
- б) высказать свою точку зрения по данному вопросу;
- в) поделиться мнениями и обсудить их.

2. Задавали ли Вы в детстве, Ваши дети или кто-нибудь при Вас такие вопросы: «Как и где спят облака?» или «Была ли бабушка маленькой?» и т. п.?

Варианты ответа:

- а) часто;

- б) никогда;
- в) иногда.

3. Приходилось ли Вам по утрам, собираясь на работу, напевать?

Варианты ответа:

- а) да, всегда утром одну и ту же песню;
- б) да, обычно разные песни;
- в) нет, никогда.

4. Задаете ли Вы вопросы докладчику в конце собрания?

Варианты ответа:

- а) да, всегда есть о чем спросить;
- б) иногда, когда Вы не согласны с изложенной точкой зрения;
- в) никогда, так как не верите, что одним вопросом можно изменить точку зрения докладчика.

5. После разговора с другом или коллегой случалось ли Вам менять точку зрения по данной проблеме?

Варианты ответа:

- а) да, довольно часто;
- б) иногда;
- в) никогда.

6. Кто больше говорит во время разговора?

Варианты ответа:

- а) Вы сами;
- б) Ваш собеседник;
- в) оба говорите поровну.

7. Что бы Вы предпочли купить по одинаковой цене?

Варианты ответа:

- а) книгу;
- б) грампластинку (компакт-диск);
- в) билет в кино.

8. Коллега хочет поделиться своими проблемами, которые Вас не касаются. Что Вы подумаете?

Варианты ответа:

- а) потеряете ценное время;
- б) теперь будете иметь на него влияние;
- в) попытаетесь ему помочь.

9. Какая из фраз выражает больше всего Вашу точку зрения?

Варианты ответа:

- а) лишь специалист может говорить хорошо по данной проблеме;
- б) каждый может обо Всем говорить, если умеет хорошо выражать свои мысли;
- в) специалисты не всегда хорошие ораторы, чтобы убедительно говорить о проблеме и своих разработках.

10. Как Вы поступите, если при разговоре смысл слов ускользает от Вас?

Варианты ответа:

- а) остановите говорящего и попросите объяснить сказанное;
- б) отметите про себя неясное, чтобы спросить об этом в конце разговора;
- в) в целом, суть дела Вам всегда ясна.

11. Можете ли Вы днем повторить сообщение или песню, услышанные утром по радио?

Варианты ответа:

- а) да, всегда;

- б) да, но Вам необходимо время, чтобы вспомнить;
- в) Вы не можете вспомнить.

12. Что Вы цените, прежде всего, у эстрадного певца (певицы)?

Варианты ответа:

- а) голос;
- б) внешний вид;
- в) поведение на сцене.

13. Что для Вас значит посещение концертов?

Варианты ответа:

- а) событие, доставляющее удовольствие;
- б) светская обязанность;
- в) удовольствие, если исполняют Ваши любимые произведения.

14. Слушают ли Вас, когда Вы заводите разговор в компании из 5–6 чел.?

Варианты ответа:

- а) Вас почти никто не слушает;
- б) все умолкают, чтобы выслушать Вас;
- в) Вы, как правило, не являетесь инициатором разговора.

15. Благодаря чему, в первую очередь, Вы в курсе событий общественной жизни?

Варианты ответа:

- а) просмотру телепередач;
- б) слушанию радио;
- в) чтению газет.

Подведение итогов

Таблица 10 – Ключ к тексту

Варианты ответа	Номера суждений														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	Оценка, баллы														
а	2	3	2	2	2	1	3	1	1	3	3	3	2	3	
б	1	1	3	3	3	2	1	2	2	3	2	1	1	3	3
в	3	2	1	1	1	3	2	3	3	1	1	2	2	1	1

Подсчитайте количество баллов и определите свой результат (таблица 10).

15–24 балла. Вы с трудом слушаете Ваших собеседников. Может быть Вы недооцениваете пользу, которую можно извлечь из разговора и обогатить Ваши знания и жизненный опыт.

25–35 баллов. Вы посредственный слушатель. Для Вас беседа – не главный источник информации и основа общения. От Вас многое можно узнать, но не только Вы обладаете истиной. Даже критику и упреки полезно бывает выслушать. Вам необходимо слушать больше, чем Вы это делаете.

36–45 баллов. Вы обладаете редким качеством – умением слушать и говорить в меру. Разговаривать с Вами – одно удовольствие. Ваши собеседники всегда могут получить от Вас что-либо полезное. Вы умеете входить в положение других людей. Это чудесная черта характера, которую следует сохранить.

Тест «Умение слушать»

Прочитайте готовые ответы на вопрос: «Как Вы обычно (чаще всего) слушаете собеседника?». Если ответ соответствует особенностям Вашего поведения, то ответьте «да», если не соответствует, то – «нет».

1. Обычно я быстро понимаю, что мне хотят сказать, и дальше слушать уже неинтересно.

2. Я терпеливо жду, когда собеседник закончит рассказ.

3. Мое внимание полностью сосредоточено на рассказе.

4. Я стараюсь понять, что собеседник при этом хочет скрыть от меня и почему.

5. Я перебиваю собеседника, чтобы уточнить детали, интересующие меня факты.

6. Если тема мне неинтересна, я стараюсь перевести разговор в другое русло.

7. Я невольно отмечаю ошибки в речи и поведении говорящего.

8. Не каждый человек заслуживает моего внимания.

9. Я стараюсь из каждой беседы извлечь максимум информации.

10. Я могу спокойно выслушать до конца мнение, с которым категорически не согласен.

11. Когда понял суть рассказа, я начинаю обдумывать то, что я скажу в свою очередь.

12. Мне трудно слушать до конца длинные и подробные объяснения.

13. Я стараюсь запомнить важную информацию и необходимые подробности.

14. Чаще всего я слушаю из вежливости.

15. Я ставлю себя на место говорящего, чтобы понять его чувства и намерения.

16. Услышав противоположную точку зрения, я обязательно высказываю свою.

17. В разговоре я чаще говорю собеседнику «да» (выражая понимание), чем «нет».

18. Обычно я прямо отвечаю на вопросы, стараясь не уклоняться от ответа.

19. Люди охотно беседуют со мной.

20. Выслушав собеседника, я обязательно выскажу свое мнение.

21. Я избегаю вступать в разговор с незнакомым человеком, даже если он стремится к этому.

22. Большую часть времени я смотрю в глаза рассказчику.

23. Я всегда помню, что у меня и моего собеседника могут быть разные взгляды на одни и те же проблемы.

24. Большую часть времени я делаю вид, что слушаю, а сам думаю о своих проблемах и заботах.

25. Обычно решение проблемы приходит мне в голову гораздо раньше, чем собеседник закончит говорить.

26. Я всегда помню, что я и мой собеседник можем по-разному понимать смысл одних и тех же слов.

27. Я поправляю ошибки в речи хорошо знакомого мне собеседника (ударения, термины, вульгаризмы).

28. Я не буду слушать человека, которого не уважаю или считаю глупым, некомпетентным, слишком молодым.

29. Обычно я получаю удовольствие от общения с людьми, даже малознакомыми.

30. Обычно я больше слушаю других, чем говорю.

Подведение итогов

По 1 баллу проставляется за ответ «да» на вопросы 2–4, 9, 10, 13, 15, 17–19, 22, 23, 26, 29, 30 и за ответ «нет» на вопросы 1, 5–8, 11, 12, 14, 16, 20, 21, 24, 25, 27, 28. Подсчитайте сумму баллов и оцените свой результат.

25–50 баллов. Вы просто идеальный слушатель, за что пользуетесь заслуженной любовью и уважением окружающих. Вы до тонкостей постигли это сложное искусство, и у Вас есть чему поучиться. Надеемся, Вы объективно и честно оценили свое умение слушать.

20–24 балла. Вы – хороший слушатель, но допускаете отдельные ошибки. Желаем успехов в овладении этим искусством.

15–19 баллов. Вероятно, Вы считаете себя хорошим слушателем, но Вас можно, скорее, отнести к числу посредственных. Вы допускаете довольно много ошибок, которые раздражают других людей и мешают Вам овладеть искусством слушания.

10–14 баллов. Вас следует отнести к людям, плохо умеющим слушать. Кое-что Вы делаете правильно, и это позволяет Вам не быть в полном одиночестве. Но гораздо больше Вы делаете неправильно, и это отталкивает Ваших собеседников.

Меньше 9 баллов. Вы не умеете слушать других людей. Советуем внимательно проанализировать свои ошибки. Неумение слушать лишает Вас величайшего удовольствия в жизни, мешает сделать карьеру и может привести к одиночеству. Не лучше ли измениться?

Отмечено, что у влюбленных баллы тестов на умение слушать много выше, а в семейной жизни всегда ниже и с годами еще уменьшаются. Многие мужья «со стажем» приобретают привычку слушать жену, не слыша ее. Нельзя сказать, что в этом нет и вины жен. Их чрезмерное увлечение нотациями и многократное повторение одной и той же информации создает у партнера что-то вроде защитного иммунитета.

Тест «Умеете ли Вы выслушивать правду?»

Умение выслушивать и правильно воспринимать нелюбимые, но правдивые высказывания о себе, – необходимое условие культуры общения, социальной компетентности в целом. Предлагаем Вам тест, составленный западно-германским психологом. Определите, как Вы реагируете, когда Вам говорят правду. Ведь иногда так

трудно примириться с горькой правдой, которую нам высказывают в глаза. Часто нам удобнее заблуждаться, чем соглашаться с истиной.

Выберите один правильный ответ из предложенных ниже вариантов.

1. Представьте себе, что молодая на вид женщина в шестой раз справляет свое «двадцатилетие». Как к этому отнесетесь Вы?

Варианты ответа:

- а) понятно ее желание скрыть свой истинный возраст;
- б) глупо пытаться остановить время;
- в) Вы, в принципе, против такой лжи.

2. Предположим, Вы находитесь в экзотической, незнакомой стране и попали на восточный базар. Проявите ли Вы интерес к диковинным товарам?

Варианты ответа:

- а) Вы не настолько любопытны, чтобы узнать, что это такое;
- б) Вы все же посмотрите, что это такое;
- в) Вы купите разные мелочи на память.

3. Что Вы скажете, если увидите, как ребенок забавляется с мячом перед развалинами старинного храма?

Варианты ответа:

- а) родители не должны позволять детям играть в таком месте;
- б) ребенку нужно объяснить, ведь сам он не поймет ценность этого древнего здания;
- в) пусть играет.

4. Некий человек предсказывает будущее. Вас это интересует?

Варианты ответа:

- а) Вы не желаете, чтобы кто-то поучал Вас;

- б) Вы бы послушали его, но остались бы при своем мнении;
- в) Вы хотите узнать все о своей судьбе.

5. Солнце с восемью лучами – древний символ счастья. Если бы Вы носили такой талисман, то в какой цвет его окрасили бы?

Варианты ответа:

- а) коричневый;
- б) оранжевый;
- в) зеленый.

6. Если бы у Вас была возможность узнать, сколько Вам осталось жить, Вы бы ею воспользовались?

Варианты ответа:

- а) нет, это лишило бы Вас радости жизни;
- б) в какую-то минуту, быть может, да;
- в) Вы были бы рады это узнать.

Подведение итогов

Подсчитайте, сколько раз, отвечая на вопросы, Вы выбрали варианты «а», «б» и «в».

Если больше всего ответов «а», то это говорит о том, что свою жизнь Вы строите согласно девизу «Меня не интересует то, чего я не знаю». Этим Вы напоминаете страуса, который в минуту опасности зарывает голову в песок. Но не боитесь ли Вы, что со временем потеряете правдивое, реальное ощущение жизни?

Если больше всего ответов «б», то это показывает, что Вы нормально воспринимаете неприятные, но правдивые слова, можете справиться с жизненными неурядицами. Вы придерживаетесь девиза «Человек не может знать все». Вы не закрываете глаза перед необходимыми для жизни знаниями.

Если больше всего ответов «в», то это говорит о том, что Вы строги к самому себе, что «голая правда» – важная составная часть Вашей жизни. Вы сами высказываете ее окружающим и от них требуете, чтобы они говорили Вам правду без прикрас, «не подслащенную» деликатностью или осторожностью. Для Вас знание – сила, невежество – слабость. Но из-за свойств Вашего характера Ваша

жизнь нелегка, как и общение с Вами окружающих. Вам следует быть мягче, не замечать или прощать многие слабости людей.

Одинаковое количество ответов «а» и «б» или «б» и «в» свидетельствует об усредненности, промежуточном положении или противоречивости Вашей позиции.

Тест «Приятно ли с Вами общаться?»

Ответьте «да» или «нет» на приведенные ниже вопросы.

1. Вы любите больше слушать, чем говорить?
2. Вы всегда можете найти тему для разговора даже с незнакомым человеком?
3. Вы внимательны к людям?
4. Любите ли Вы давать советы?
5. Если тема разговора Вам неинтересна, станете ли показывать это собеседнику?
6. Вы раздражаетесь, когда Вас не слушают?
7. У Вас есть собственное мнение по любому вопросу?
8. Если тема разговора Вам незнакома, станете ли ее развивать?
9. Вы любите быть центром внимания?
10. Есть ли хотя бы три предмета, по которым Вы обладаете достаточно прочными знаниями?
11. Вы терпимы к недостаткам других людей?

Подведение итогов

По 1 баллу проставляется за ответ «да» на вопросы 1–3, 6–11 и 2 балла за ответ «нет» на вопросы 4, 5. Оцените свой результат.

1–3 балла. Общаться с Вами далеко не всегда приятно. Вам бы следовало над этим задуматься и принять советы, изложенные выше.

4–9 баллов. Вы внимательны и приятны в общении, хотя бываете рассеянным, когда не в духе. Но окружающие Вам это прощают, потому что Вы не требуете в такие минуты особого внимания к себе.

10–11 баллов. Вы, наверное, один из самых приятных в общении людей. Вряд ли друзья могут без Вас обойтись. Это прекрасно. Возникает только один вопрос: «Вам действительно приятна все время Ваша роль или иногда Вам приходится играть, как на сцене?».

Практическое занятие 3 к теме «Деловое общение»

Занятие 1

Вступление в контакт. Отработка в парах умения начинать общение

Упражнение 1 Техника вопросов

Ваша группа разделяется на подгруппы, то же самое можно делать с одним партнером. До этого на своем семинаре Вы обсуждали преимущества и недостатки вопросов, записывали различные техники вопроса на карточках и, вероятно, оценивали их по принципу плюс (минус). Теперь Ваша задача каждые 10 мин начинать новую беседу на заданную тему и использовать различные техники вопроса. Пожалуйста, прерывайтесь сразу, если собеседник не распознал дальновидность вопроса или Ваше желание подчинить его, а также, если собеседник намеревается задавать простые вопросы, развивающие разговор. Конечно, это впечатление будет субъективным, но здесь самое главное – распознавание использованной собеседником техники вопроса.

Например, участник 1 задает альтернативный вопрос: «Господин Майер, на чем Вы приехали, на поезде или автомобиле?».

Участник 2 отвечает и задает вопрос-платформу: «На автомобиле. Но так как Вы из принципа не имеете своего автомобиля, возникает вопрос, нашли ли Вы уже кого-нибудь, кто возьмет Вас с собой. Или снова воспользуетесь услугами такси?».

Участник 3 должен разрушить платформу и задать вопрос, не связанный с вопросом-платформой.

Это упражнение очень хорошо демонстрирует, что участники знают техники вопроса, но они еще не в состоянии спонтанно распознать дальновидность собеседника и границы поставленного вопроса.

Упражнение 2 Распознавание жестов

Проиграйте предложенные ролевые ситуации. Обратите внимание на поведение участников, их мимику, жесты, интонации, соблюдение этикетно-речевых правил.

1. Вы – студент первого курса. Вам необходимо обратиться с просьбой к ректору, декану, заведующему кафедрой, преподавателю, товарищу.

2. Вы – председатель профсоюзного комитета организации. К Вам пришел Ваш старый друг (подруга), старый знакомый Ваших родителей, незнакомый мужчина (женщина), незнакомый молодой человек (девушка), руководитель организации, технический работник. Примите их.

3. Вы – работник администрации. Вам необходимо по телефону попросить:

- ветерана Великой Отечественной войны принять участие в празднике;
- ученого из университета выступить на научно-практической конференции;
- преподавателя вуза выступить с лекцией перед работниками администрации;
- руководителя предприятия оказать помощь в проведении городского мероприятия.

4. Вы – руководитель коммерческой структуры. У Вас в фирме есть вакантное место. Вам необходимо побеседовать с 3–4 претендентами на это место. Они пришли по объявлению.

Упражнение 3 *Жесты, сопровождающие фразы*

Определите, какой тип жеста может сопровождать следующие выражения:

1. Это совершенно разные приемы. Это надо различать. Мы это разъединили. Они разошлись. Братья разъехались.

2. Пришли и молодые, и старые. Нечего туда-сюда ходить. Одно окно – на север, другое – на юг. Годятся скамейки и большие, и маленькие.

3. Нет, нет, нет! Не надо, прошу Вас. Никогда, никогда туда не поеду.

4. Они хорошо сработались. Очень они подходят друг другу. Мы с тобой умеем находить общий язык.

5. А если вместе это сделать? Давайте соединим усилия! Только объединившись, можем победить!

Упражнение 4 *Вымысел или реальность?*

Каждый из членов группы рассказывает две истории. Одна из этих историй строится на фактических событиях, другая – на вымышленных. Слушатели, анализируя мимику, жесты говорящего, его речевую манеру, поведение, пытаются определить, какая из историй реальная, а какая – вымышленная.

Занятие 2 *Тренинг в группе.* *Снятие эмоционального напряжения во время беседы*

Основными целями данного занятия являются формирование и развитие навыков снижения эмоционального напряжения у партнера, а также знакомство с основными техниками снижения напряжения.

В основном, конструктивной беседе мешает излишнее эмоциональное напряжение партнеров по общению. Молодые специалисты по управлению персоналом часто оказываются в эпицентре межличностных ситуаций с мощным эмоциональным зарядом. Типичной реакцией на агрессию тогда становится защита в форме ответной агрессии, оправданий или ухода из ситуации. Современному специалисту по управлению персоналом необходимы и навыки разумной конфронтации, и умение уклониться от конфронтации, не выходя из ситуации. В рамках данного тренинга мы рассмотрим навыки снижения эмоционального напряжения, позволяющие отсрочить конфронтацию или перевести взаимодействие в другую форму.

Упражнение 1 *Дерево*

Группе предлагается представить свою аудиторию в виде дерева. Крона его находится у окна, а корни – у противоположной стены. Участникам нужно найти свое место на этом дереве, но так, чтобы оно соответствовало их умению выходить из конфликта, снимать эмоциональное напряжение у партнера. Упражнение требует осознания уровня развития у себя данного навыка и своего места в общей групповой шкале.

Упражнение 2

Стенка на стенку

Отбираются две равные по количеству группы участников, занявшие в предыдущем упражнении противоположные полюса или, по крайней мере, разные стороны от центра.

Команды садятся на два ряда стульев, поставленных друг против друга. Одного из тех, кто выбрал для себя положение ближе к корням дерева, ведущий просит представить себе трудную конфликтную ситуацию, с которой он, может быть, не смог справиться в реальной жизни и обратиться с претензией к кому-то из сидящих в противоположной шеренге.

Задача его партнера – снять напряжение у нападающего. Спустя 2 мин диалог прерывается, даже если он еще не вполне закончен, и нападающего просят определить, снизилось его напряжение, осталось на прежнем уровне или даже повысилось.

Тренер с помощью группы анализирует результаты и называет техники, которыми пользовались участники. Часто способы взаимодействия с агрессивно настроенным партнером оказываются неконструктивными и не столько снижают напряжение, сколько, напротив, повышают его. Участникам группы предлагается разделить лист вертикальной чертой пополам и в левый столбец записывать техники, снижающие напряжение, а в правый столбец – повышающие его. После окончания игры ведущий дополняет перечень.

Перечень техник, снижающих напряжение:

1. Предоставление партнеру возможности выговориться.
2. Вербализация эмоционального состояния:
 - своего;
 - партнера.
3. Подчеркивание различий между партнером (сходство интересов, мнений, единство цели и др.)
4. Проявление интереса к проблемам партнера.
5. Подчеркивание значимости партнера, его мнения в Ваших глазах.
6. В случае Вашей неправоты – немедленное признание ее.
7. Предложение конкретного выхода из сложившейся ситуации.
8. Обращение к фактам.
9. Спокойный уверенный темп речи.
10. Поддержание оптимальной дистанции, угла поворота и контакта глаз техниками, которые не были спонтанно использованы в разыгрываемых ситуациях.

Перечень техник, повышающих напряжение:

1. Перебивание партнера.
2. Игнорирование эмоционального состояния:
 - своего;
 - партнера.
3. Подчеркивание общности с собой и партнером.
4. Демонстрация незаинтересованности в проблеме партнера.
5. Принизание партнера, негативная оценка личности партнера.
6. Оттягивание момента признания своей неправоты или отрицание ее.
7. Поиск виноватых и обвинение партнера.
8. Переход на «личности».
9. Резкое убыстрение темпа речи.
10. Избегание пространственной близости и наклона тела.

Упражнение 3 *Подчеркивание общности*

Упражнение проводится в кругу с мячом. Участник, бросающий мяч другому, должен назвать психологическое качество, которое объединяет его с тем человеком, кому он бросает мяч. При этом он начинает свою фразу словами: «Я думаю, нас с тобой объединяет...» и называет это качество, например: «Мы с тобой одинаково общительны»; «Мне кажется, мы оба бываем несколько прямолинейны»; «Я думаю, нас объединяет такое качество, как застенчивость» и др. Тот, кто получает мяч, отвечает: «Я согласен», если он согласен, или «Я подумаю», если не согласен. Даже если человек не согласен, что у него есть это качество, все равно то, что сообщает ему партнер, несет в себе определенную информацию о том, как мы выглядим в глазах других людей.

Тот, к кому попал мяч, продолжает упражнение, передавая мяч кому-нибудь другому, и так до тех пор, пока каждый не получит мяч.

Упражнение 4 *Подчеркивание значимости*

В этом упражнении участникам предлагается выявить в других людях качества, вызывающие восхищение, уважение или симпатию. Упражнение выполняется в кругу с мячом или письменно. Ведущий просит участников выбрать тех людей, с которыми он менее знаком, для того чтобы усложнить себе задачу. Упражнение начинается с то-

го, что кто-то, обращаясь к своему коллеге, говорит: «Таня, мне в тебе нравится...» и называет то личностное качество, которое он отметил. Например: «У меня вызывает уважение твоя независимость», «Мне очень нравится в тебе объективность, способность не давать оценок»; «Интонация твоего голоса завораживает». Таня, в свою очередь, должна назвать то чувство, которое возникло у нее в ответ на эти слова.

Таким образом, в этом упражнении происходит одновременно и отработка техники вербализации своего эмоционального состояния. Надо отметить, что эта часть упражнения проходит труднее всего, поскольку большинство участников при вербализации обращаются только к двум эмоциональным состояниям: «Мне приятно» или «Мне очень приятно». Видимо, это связано с тем, что дифференциация и осознание чувств в реальной жизни у нас происходит крайне редко. Этот навык не отработан не только у наших потенциальных клиентов, но и у психологов. Хотя известно, что только тот, кто понимает себя, может разобраться и в чувствах партнера.

В процессе данного упражнения у большинства участников происходит понимание этой проблемы.

После того, как чувство или эмоция вербализованы, упражнение продолжает кто-либо другой из участников. И так до тех пор, пока каждый не выскажется.

Упражнение 5 *Отработка навыка снятия* *эмоционального напряжения в парах*

Участники разбиваются попарно и садятся друг против друга в два круга: внутренний круг направлен наружу, внешний – к ним лицом. Участникам предлагается какая-то эмоционально заряженная ситуация. Член пары, сидящий во внутреннем кругу, должен снять напряжение партнера, находящегося во внешнем кругу.

Ситуации обычно носят отвлеченный или даже фантастический характер, чтобы избежать излишней личностной вовлеченности участников. Например, студента факультета психологии без его ведома перевели со специализации «Парапсихология» на специализацию «Психология насекомых», которая его не интересует. Студент, возмущенный, приходит в деканат, чтобы отказаться. Задача в том, чтобы снизить его эмоциональное напряжение, используя описанные техники. Другой пример: клиент записался на прием к психотерапевту, но в назначенное время его ждет другой психотерапевт, а не тот,

которого он сам выбрал (менее опытный; мужчина, а не женщина, или наоборот и др.). Ситуации могут касаться валютной стипендии, в которой кому-то отказали по неизвестной причине; исключения из группы тренинга, которую все давно ждали; отмены поощрительной поездки в Париж и т. п.

Время ограничено 2–3 мин. Ситуаций предлагается, как правило, три. Каждый раз меняется партнер, снимающий напряжение, так как внешний круг после каждой ситуации перемещается на одного человека вправо.

По окончании упражнения происходит обсуждение того, какими приемами пользовались участники для снятия напряжения и кому из них это удалось лучше всего. Часто в процессе обсуждения участники обнаруживают, что разные техники в разных ситуациях работают по-разному, и их эффективность зависит от индивидуальных особенностей партнеров.

Упражнение 6 *Виды аргументов*

Аргументы различаются по степени воздействия на ум и чувства людей следующим образом: сильные, слабые, несостоятельные.

1. *Сильные аргументы* (не вызывают критики, их невозможно опровергнуть, разрушить, не принять во внимание):

- точно установленные и взаимосвязанные факты и суждения, которые вытекают из них;
- законы, уставы, руководящие документы, если они исполняются и соответствуют реальной жизни;
- экспериментально проверенные выводы;
- заключения экспертов;
- цитаты из публичных заявлений, книг, признанных в этой сфере авторитетов;
- показания свидетелей и очевидцев событий;
- статистическая информация, если ее сбор, обработка и обобщение сделаны профессионалами-статистиками;
- результаты социологических опросов, проведенных специализированными организациями.

2. *Слабые аргументы* (они вызывают сомнения Ваших оппонентов, клиентов и сотрудников):

- умозаключения, основанные на двух и более отдельных фактах, связь между которыми неясна;

- уловки и суждения, построенные на алогизмах (алогизм – прием для разрушения логики мышления, который чаще всего применяется в юморе);

- ссылки (цитаты) на авторитеты, неизвестные или малоизвестные Вашим слушателям;

- приемы, построенные на аналогии, и непоказательные примеры;

- доводы личного характера, вытекающие из обстоятельств или диктуемые побуждением, желанием;

- тенденциозно подобранные отступления, афоризмы и изречения;

- доводы, версии или обобщения, сделанные на основе догадок (предположений) и ощущений;

- выводы из неполных статистических данных.

3. *Несостоятельные аргументы* (воспользовавшись ими, можно разоблачить, дискредитировать соперника, применившего их):

- суждения на основе подтасованных фактов;

- ссылки на сомнительные, непроверенные источники;

- потерявшие силу решения;

- домыслы, догадки, предположения и измышления;

- доводы, рассчитанные на предрассудки, невежество;

- выводы, сделанные на основе фиктивных документов;

- выдаваемые авансом посулы и обещания;

- ложные заявления и показания;

- подлог и фальсификация того, о чем говорится.

Прочитайте отрывок из повести Л. Исаровой «Записки старшеклассницы». В нем описывается, как на уроке литературы две ученицы в форме диспута выступали с докладами «Почему мне не нравится Наташа Ростова» и «Наташа Ростова – моя любимая героиня».

Определите, какие аргументы использовали докладчики для подтверждения и отстаивания своего мнения, выделите те из них, которые можно отнести к сильным, слабым и несостоятельным аргументам.

«Наташа Ростова – пленительный образ русской девушки, – медленно, с пафосом сказала Вера. – Она добра, умна, и ее нельзя не любить».

– Ничего подобного! – Татка вмешалась непривычно резко. – Твоя Наташа – хищница. И эгоистка. И примитивна.

На лице Мар-Влады отразилось такое же изумление, как и у всех девятиклассников. Кто бы говорил такое, но Татка?!

– Докажи!

– И докажу! – Татка даже ногой пристукнула. – Пусть только Вера побольше ее расхвалит.

Вера лениво усмехнулась:

– Да ты вспомни, как в нее влюбляются и Борис, и Денисов, и князь Андрей, и Анатолий, и Пьер. Все ценили ее поэтичность, искренность, доброту. А как она прелестна на первом балу, в домике у дядюшки... – Вера говорила очень снисходительно, точно объясняла очевидное младенцу.

– А эгоистки не могут быть поэтичными? – Тата искривила дрожащие губы. – Наташа полюбила князя Андрея, но ждать не захотела, чуть не сбежала с Анатолием. Потом князь Андрей ее простил, а как он умер, она женила на себе богатенького Пьера...

– Вышла замуж... – поправила Мар-Влада, но Татка точно с цепи сорвалась:

– Ничего подобного, именно женила, он был размазней! Короче, ни на какое чувство она не способна; она мелка, пуста, завистлива, ревнива...

В классе было необыкновенно тихо, слушали даже те мальчики, которые относились к литературе как к принудительному ассортименту, необходимому, чтобы получить аттестат.

– Если бы Наташа была пуста, она не отдала бы подводы раненым, не разорила бы семью...

В своем азарте Татка даже не выглядела глупенькой, как обычно. Сейчас она понравилась бы даже Сороке.

– Подумаешь, подводы! Под влиянием минуты. А вот отдала бы она их, когда своих собственных детей завела? Помнишь, какой она стала скупой в конце? Отчитывала Пьера за каждую покупку, хоть и жила на его счет...

Даже Гриша оживился, с лица его сползло сонное выражение.

– А чем плохо быть образцовой матерью? – спросила Вера. – Материнское чувство все оправдывает...

– И подлость? Вспомни, как твоя Наташа поступила с Соней?!

– А что? – С этой стороны Вера не была готова к нападению.

– А то, что ее лучшую подругу травили, унижали, чтоб Соня отказалась от Николая. Вступилась за нее Наташа? И не подумала, она была довольна, что нищую Соню взяла на содержание княжна Марья.

– Чтоб Пьера не отбили... – хихикнул Сенька.

– Ревность – признак настоящей любви, – громко и авторитетно сообщил всем Димка с места...

– Наташа не только хорошая мать, но и хорошая дочь... – вспомнила Вера еще одно достоинство у своей «подзащитной».

– Да? Почему же мать жила не с ней, а с Николаем? Наташа была куда богаче...

Вера растерянно оглянулась на Мар-Владу, ожидая помощи, поддержки, но Мар-Влада сияла. Она больше всего любила, когда мы начинали говорить не так, как положено по учебнику».

Упражнение 7
Профессиональные навыки
убеждающего воздействия на партнера

Целями данного упражнения являются знакомство с механизмами психологического воздействия на людей, а также развитие навыков аргументации.

Вступая во взаимодействие, люди оказывают влияние друг на друга. Механизмами этого влияния обычно считают заражение, внушение, подражание, принуждение, убеждение.

Заражение – процесс передачи эмоционального состояния от одного индивида к другому, который может совершаться и бессознательно, и вполне осознанно.

Внушение – целенаправленное неаргументированное воздействие на другого человека или группу. Это «непосредственное прививание психических состояний, не нуждающееся в доказательствах и логике» (В. М. Бехтерев). Внушение отличается от заражения тем, что внушающий сам не находится в том состоянии, которое он пытается привить воспринимающему внушение.

Подражание – следование какому-либо примеру, образцу (воспроизведение индивидом черт и образцов демонстрируемого поведения).

Принуждение – неаргументированное силовое воздействие на партнера.

Убеждение – целенаправленное аргументированное воздействие на другого человека или группу людей, представляющее собой словесное доказательство идей, обоснование решений, планов и поступков.

Отработайте различные методы аргументации, являющиеся элементами убеждения.

Упражнение 8
Индеец Джо

Ведущий диктует участникам математическую задачу, в которой есть некоторые логические сложности. «Индеец Джо купил лошадь за 6 долл. США, на следующий день продал ее за 7 долл. США. Занял

1 долл. США у соседа и купил лошадь за 8 долл. США, после чего продал ее за 9 долл. США. Вопрос: «Каков доход индейца Джо?».

Каждый участник тренинга самостоятельно пытается решить задачу. По истечении двух-трех минут ведущий предлагает участникам вслух сообщить свой ответ и степень уверенности в ответе, выраженную в процентах. Например: «Мой ответ – 1 долл. США, я уверен в этом на 100 %», «Мой ответ – 3 долл. США, но я уверен в этом только на 50 %».

Ведущий предлагает кому-либо из участников, уверенных в своем ответе, попробовать доказать свое решение «методом положительных ответов Сократа», т. е. ход решения проблемы или задачи прослеживается минимальными шагами, которые формулируются как вопрос.

Например, «Согласны ли Вы с тем, что по условию задачи у индейца Джо начальный капитал составлял 6 долл. США?». Задача доказывающего не просто изложить ход своих рассуждений, а на каждом шаге достичь понимания и согласия партнеров. Соглашаясь с каждым шагом доказательства, оппоненты постепенно приходят вместе с доказывающим к тем же выводам.

Каждый новый шаг участник должен начинать словами: «Согласны ли Вы с тем, что...». Если кто-то из членов группы будет не согласен, доказывающий должен изменить величину своего логического шага, вернувшись несколько назад, но не спорить и не критиковать несогласного.

Например:

– Согласны ли Вы с тем, что индеец Джо вложил 6 долл. США, а в конечном итоге получил 9 долл. США?

– Нет, не согласен. Один доллар ему пришлось отдать, потому что он его занимал. И вообще не понимаю...

– Простите, что я не совсем удачно сформулировал вопрос. Согласны ли Вы рассмотреть каждую отдельную операцию индейца Джо?

– Согласен.

– Согласны ли Вы с тем, что в первой операции он истратил 6 долл. США?

– Согласен.

– Согласны ли Вы...? и т. п.

В процессе доказательства у некоторых участников могут изменяться ответы. Эти изменения фиксируются ведущим.

Как правило, сразу ни одному из участников не удастся доказать свою точку зрения всем членам группы. Часто остаются несогласные

с чужим ответом, даже если в процессе доказательства у них не было возражений.

Это упражнение очень хорошо демонстрирует все плюсы и минусы данного метода аргументации: те участники, у которых не было своего решения, испытывают облегчение, получив его, те же, у кого было подготовлено собственное решение, остаются неудовлетворенными, так как они так и не поняли, в чем ошибка их решения.

Упражнение 9
Использование метода Сократа
с целью добиться прибавки к заработной плате

В свое время Сократ прославился тем, что изобрел оригинальный способ убеждения. Суть его состоит в том, чтобы с самого начала беседы не давать собеседнику повода сказать «нет». При этом Вы не давите на партнера, Вы просто задаете ему вопросы, которые формулируются таким образом, что на них можно дать только ответ «да». Дело в том, что человек не любит менять свое мнение, и если он согласится с Вами хотя бы в трех случаях, то, скорее всего, он будет соглашаться и дальше.

Необходимо подходить к теме основного разговора издалека и направлять беседу в нужное Вам русло с помощью ответов «да». Например:

1. Вы ведь заинтересованы в качественном выполнении работы?
2. Вы ведь предпочитаете, чтобы это направление вел грамотный сотрудник?
3. Вы бы хотели не тратить лишние деньги на оплату труда нового работника?
4. Вы одобрите выгодное для себя предложение?

Или каждый шаг доказательства можно начинать с вопроса: «Согласны ли Вы с тем, что...?». Например: «Согласны ли Вы с тем, что объем работы в нашем отделе увеличился примерно в 2 раза за последние полгода?». Если начальник отвечает утвердительно, переходим к следующему вопросу. Если он отвечает отрицательно, работник продолжает словами: «Простите, я не совсем удачно сформулировал вопрос. Согласны ли Вы с тем, что...?» и т. д. до тех пор, пока руководитель не согласится.

Задавать иные вопросы, кроме вопроса «Согласны ли Вы...?», не рекомендуется. Особенно опасны вопросы: «А почему Вы не согласны?» или «Почему Вы возражаете против очевидных вещей?».

Предваряющие вопросы должны быть короткими, чтобы не утомить собеседника, не отнимать у него много времени. Кроме того, при длительной подготовке к основной части разговора увеличивается вероятность того, что кто-то вмешается (телефонным звонком или визитом) в разговор, и цепь утвердительных ответов будет прервана.

В разговоре с руководителем старайтесь не использовать слова и выражения, которые способны ослабить Вашу убедительность (таблица 11).

Таблица 11 – **Правильные и неправильные выражения**

Неправильное выражение	Правильное выражение
У меня не получается... Я здесь новичок	Мне нужно полнее овладеть... Я делаю это впервые
Я всего лишь хотел сказать...	Я хочу к этому добавить...
Я не хочу отнимать у вас время, но...	Могли бы Вы уделить мне время для обсуждения...

Придумайте свой вариант цепочки вопросов.

Практическое занятие 4 к теме «Управленческое общение»

Задание 1

Проведение ролевой игры

«Поручение задания подчиненному»

(разыгрывание ситуации методом «исполнения ролей»)

Цель: проведение деловой беседы с подчиненным по поручению производственного задания:

- традиционное, плановое;
- экстремальное, внеплановое.

Подготовка к игре. В игре участвуют руководитель и подчиненный. Исполняющему роль руководителя необходимо продумать возможное задание и выбрать должностное лицо (например: маркетолог, рекламист, экономист и пр.), которому оно будет поручено.

Затем следует подготовиться по содержанию деловой беседы:

- объяснить задание и проинструктировать подчиненного;
- довести задачу до стадии понимания подчиненным ее сути;
- мотивировать подчиненного к добросовестному и качественно-му выполнению задания.

При доведении задачи до сознания подчиненного руководитель должен добиться, чтобы подчиненный четко себе представлял, что, когда, каким образом, в каких условиях, какими силами и какими средствами, к какому сроку, с какими конечными результатами нужно сделать порученное задание.

В ходе деловой беседы руководитель должен получить ответы на следующие вопросы (чтобы принять правильное решение):

1. Сможет ли данный подчиненный выполнить предлагаемое задание?
2. Желает ли он выполнять данное задание?
3. В каком инструктировании и в какой степени он нуждается?

Исполняющему роль подчиненного (из числа обучаемых) со стороны организатора занятия дается установка на отказ от выполнения задания. В качестве аргументов отказа используется недостаточная профессиональная компетенция. Такая установка организатора занятия позволит исполняющему роль руководителя применить психолого-педагогические и коммуникативные приемы воздействия на подчиненного, формируя у него психологическую готовность к выполнению задания. Кроме того, признание подчиненного в слабой профессиональной компетенции спровоцирует руководителя на инструктаж.

Организация игрового занятия. Исполняющий роль руководителя проводит деловую беседу с подчиненным в двух вариантах: сначала плановое задание, затем – экстремальное, т. е. внеплановое. Каждая беседа длится от 15 до 20 мин. Роли исполнителей могут разыграть желающие из числа обучаемых.

Остальные участники занятия выступают в роли «компетентных судей». Их цель – анализ результатов проведения деловой беседы, инструктажа и использованных коммуникативных приемов. После разыгрывания проводится дискуссия, в которой принимают участие все.

Предварительная подготовка к деловой беседе – поручение задания:

- придумайте и сформулируйте в виде управленческого решения задание, а также условия, необходимые для его реализации;
- поставьте перед собой цели предстоящего разговора;
- заранее составьте план беседы, продумайте время, место и организационные условия ее проведения;
- продумайте начало беседы, ввод собеседника в разговор, условия создания атмосферы полного доверия;
- подготовьте вопросы к подчиненному, выяснение которых поможет достичь поставленной цели.

Примечание. Для выполнения этого задания исполняющему роль руководителя отводится 10 мин.

Ход выполнения задания:

- пригласите к себе подчиненного и объясните ему причину вызова;
 - объясните смысл работы, которую необходимо выполнить подчиненному, и спросите его, сможет ли он справиться с ней;
 - ответьте на все вопросы подчиненного относительно предстоящей работы; если необходимо, покажите ему, как он это может сделать;
 - объясните требования в отношении сроков выполнения данной работы и информирования Вас о ходе ее выполнения;
 - попросите подчиненного повторить задание или спросите, с чего он собирается начать;
 - проявите доверие к способностям подчиненного, используйте прием «авансированная похвала»;
 - используйте коммуникативные приемы с учетом психотипа подчиненного;
 - в случае отказа подчиненного от выполнения задания, выясните причины отказа, попытайтесь их устранить, мотивируйте специалиста с учетом его личных ожиданий, доведите беседу до конца;
 - завершите беседу конкретным решением и действиями.
- Оцените качество проведенной беседы, заполнив таблицу 12.

Таблица 12 – Оценка качества беседы

Вопрос для оценки качества беседы	Правильно	Частично правильно	Неправильно
1. Четко ли сформулировал вопросы руководитель?			
2. Удалось ли руководителю сообщить подчиненному всю важную и необходимую информацию?			
3. Правильно ли задавал руководитель наводящие вопросы, не подсказывал он им готовые ответы?			
4. Правильно ли провел руководитель инструктаж по заданию?			
5. Ясно ли руководитель представлял себе цель и задачи данной беседы?			
6. Правильно ли вел себя руководитель во время беседы, используя вербальные и невербальные сигналы?			

Окончание таблицы 12

Вопрос для оценки качества беседы	Правильно	Частично правильно	Неправильно
7. Проходила ли беседа в форме диалога, дослушивал ли руководитель аргументы и ответы подчиненного?			
8. Удалось ли руководителю создать непринужденную атмосферу? Правильно ли он использовал с этой целью психологические приемы?			
9. Грамотно ли руководитель реагировал на психотип подчиненного, использовал ли его особенности в коммуникативной стратегии?			
10. Правильно ли выбрал руководитель модель общения?			
11. Эффективно ли прошла деловая беседа?			

Задание 2
Проведение ролевой игры
«Прием на работу»

(разыгрывание ситуации методом «исполнения ролей»)

Цель: проведение деловых бесед с поступающими на работу на конкурсной основе, определение соответствия требованиям должности, выявление лучшего претендента.

Подготовка к игре. Эта ситуация требует одного человека для исполнения роли менеджера по персоналу условной коммерческой фирмы «Вердикт» и двух или трех человек для исполнения роли претендентов на должность. Последовательность проведения деловой беседы с каждым кандидатом будет определяться по жребию. Менеджер по персоналу должен:

1. Ознакомиться с теоретической частью подготовки бесед такого рода, понять специфику.

2. Продумать название вакансии (например, юрист-консульт или адвокат и т. п.).

3. Составить личностную спецификацию для вакантной должности:

- физические особенности (обязательные требования и противопоказания);
- имидж претендента;
- образование, наличие квалификации;
- компетентность (что должен знать, уметь, какими навыками обладать, дополнительными умениями владеть (языки, компьютер, вождение машины и пр.);
- личностные и деловые характеристики;
- интересы, в том числе хобби;
- данные о претенденте (пол, возраст, прописка, семейное положение и т. п.).

Примечание. Самый лучший вариант – разработка личностной спецификации в виде домашнего задания, другой вариант – после определения вакансии потратить 10–15 мин на подготовку личностных спецификаций (можно для разных должностей) всеми обучаемыми прямо в аудитории перед игрой, причем можно сделать микрогруппы по 3–5 чел.

4. Определить функциональное содержание труда специалиста.

5. Продумать организацию пространственной среды для проведения беседы.

6. Подготовить вопросы для сбора информации о претендентах.

Претенденты на должность обязаны:

- ознакомиться с функциональным содержанием труда специалиста, на чью должность объявлена вакансия;
- выяснить требования, которые предъявляются к такому специалисту;
- составить резюме (профессиональное или автобиографическое, а для победы на конкурсе и аналитическое, т. е. анализ достижений, неудач и их причин, уроков, которые извлекли);
- продумать ответы на вопросы, которые могут быть заданы;
- подготовить не менее 5 вопросов, которые задаст работодателю претендент;
- отработать версию самопрезентации – для формирования приятного первого впечатления.

Примечание. Подготовка к игре идет одновременно у всех ее участников: менеджера по персоналу, причем можно организовать группу поддержки – «службу кадров», которая помогает определить все необходимые требования; претендентов на должность – подго-

товка индивидуальная, так как они потенциальные соперники; «компетентных судей» – остальные участники. Подготовка к ролевому взаимодействию, в зависимости от состава группы и ее компетентности, составляет от 15 до 30 мин.

Компетентные судьи определяют свой вариант требований к должности, разрабатывают «идеальную модель» специалиста, продумывают критерии оценивания, беседы, исполнения ролей, коммуникативной компетентности всех участников игрового комплекса.

Примечание. Группа «компетентных судей» может также работать мелкогрупповым способом, распределив «сферу» оценивания (например, одна группа оценивает беседу, другая – профессиональную компетентность участников, третья – психолого-педагогическую компетентность). Время на подготовку системы оценивания такое же, как у участников разыгрывания. Руководитель игры помогает всем, кто нуждается в консультировании, и в конце игры подводит итоги.

Процедура игрового взаимодействия следующая:

1. Все занимают свои рабочие места в соответствии с предписанной ролью.

2. Участникам конкурса предлагается вытянуть жребий: кто в какой последовательности участвует в собеседовании.

3. Определяется регламент проведения беседы (10–15 мин).

4. Свободные претенденты заполняют опросники с тестами на выявление тех или иных личностных и профессионально-деловых характеристик (материалы тестирования и резюме «обрабатывает» служба кадров).

5. Проводится собеседование. Желательно всю беседу записать на видеопленку. Это позволит «проверить» критические замечания «компетентных судей» и убедиться в их достоверности и справедливости.

6. После завершения бесед со всеми претендентами проводится совещание со службой кадров по принятию решения.

Примечание. Если группа маленькая, тогда такая служба не предусматривается. Руководитель сам принимает решение о найме, да и число претендентов может быть уменьшено до двух.

7. Анализ проведенной игры:

- выступление группы «компетентные судьи» по всем претендентам;
- подведение итогов руководителем игры, он оценивает весь замысел и всех участников.

8. Для завершения игры можно составить «памятку менеджеру по персоналу» о том, как проводить беседу.

Примерные вопросы для собеседования.

1. Каковы Ваши личные цели? Какие шаги Вы предпримете, чтобы достичь своих личных целей?

2. Почему Вы хотите работать именно в этой фирме, на этой должности?

3. Что Вы считаете наиболее существенным достижением Вашей жизни в последние годы?

4. Сколько часов в день Вы можете энергично работать?

5. Что Вы знаете о нашей компании, как бы Вы ее оценили?

6. Можете ли Вы быть требовательным к Вашим подчиненным?

7. Что Вы думаете о клиентах? Назовите пять основных характеристик, присущих типичному клиенту?

8. Что лучше всего квалифицирует Вас как достойного кандидата на имеющуюся вакансию?

9. Как скоро Вы начнете вносить существенный вклад?

10. Какая вакансия из существующих для Вас наиболее интересна, почему?

11. Как бы Вы структурировали или организовали работу Вашего предприятия?

12. Какое управление или финансовые ресурсы Вы бы хотели иметь и почему?

13. Как бы Вы организовали первичные внутренние и внешние каналы коммуникации?

14. Что бы Вы хотели сообщить о себе?

15. Какую заработную плату Вы хотели бы получать?

16. Вы были хорошим студентом?

17. Вы поддерживаете высокий уровень знаний в своей области? Каким образом?

18. Что Вы делаете в свободное время?

19. Каковы Ваши цели, связанные с карьерой, на следующие пять лет?

20. Какие Ваши самые сильные и слабые стороны?

21. Каков Ваш потенциал работы?

22. Вы хотите иметь свой собственный бизнес? Если нет, то почему или с чем это связано?

23. Если мы Вас возьмем, то как долго Вы хотите проработать в нашей компании?

24. Ваши родственники работают? Не могли бы рассказать о них? Кто они по образованию, где работают?
25. Вы когда-либо работали над совместным проектом? Если так, то какую роль Вы играли?
26. Вы предпочитаете работу индивидуальную или в команде?
27. Вы участвуете в общественной жизни? Если да, то каким образом?
28. Как обстоят Ваши дела с кредитами?
29. С кем Вы поддерживаете профессиональные отношения?
30. Что Вы любите, а что – ненавидите?
31. Чем Вы гордитесь?
32. Насколько Вы агрессивны? лояльны? терпимы?
33. Что побуждает Вас работать?
34. Что для Вас в жизни самое главное?
35. Какими нравственными ценностями Вы руководствуетесь?
36. У Вас есть проблемы с налоговой инспекцией?
37. Являются ли для Вас деньги сильным стимулом?
38. Что Вы думаете о текущей экономической и политической ситуации?

Двадцать «заковыристых» вопросов на интервью.

1. За что Вас критиковали в последние четыре года?
2. Соглашаетесь ли Вы или спорите, почему?
3. Как Вы представляете свое положение через 3–5 лет и как собираетесь его добиться?
4. Что следует изменить в Вашей работе, чтобы она стала идеальной? Как бы Вы описали наиболее близкого к идеалу и наиболее далекого от идеала начальника?
5. Какие из своих должностных обязанностей Вы выполняете с наибольшим удовольствием?
6. Как бы Вы описали себя с помощью трех прилагательных? Как бы Ваши подчиненные описали Вас с помощью трех прилагательных?
7. Считаете ли Вы, что достаточно используете похвалу в адрес других?
8. Как Вы поступите, если обнаружите, что коллега фальсифицирует записи расходов?
9. Что Вы будете делать, если компания, в которой Вы только начали работать, предоставит вам 3 000 усл. денеж. ед. на расходы по Вашему усмотрению в течение первого года?

10. Если Вам предоставят выбор, Вы предпочтете составлять планы или осуществлять их?

11. Назовите три ситуации, в которых Вам не удалось добиться успеха. Почему?

12. Когда Вы увольняете кого-то, то какую причину приводите в качестве главной? Почему?

13. Какую цель Вы осуществляете, принимая эту должность?

14. Что бы Вы изменили в этой работе, чтобы она стала более интересной?

15. Мы все временами привираем. Можете ли Вы сказать что-нибудь, что не совсем соответствует истине? Приведите три примера, когда Вы это делали.

16. Какую пользу можно ожидать от попытки заставить угрозами работника работать лучше? В каком случае Вы могли бы воспользоваться этим случаем?

17. Если Вы столкнетесь с серьезными трудностями на работе, какого рода они могли бы быть?

18. Что Вы боитесь обнаружить на этой работе (желательно назвать не менее трех моментов)?

19. У всех имеются какие-то негативные черты, которые хотелось бы исправить. Не так ли? Не назовете ли и Вы три свои черты, которые Вам хотелось бы исправить?

20. Как Вы мотивируете деятельность других? Когда Вы сочтете себя достигшим цели (определение успеха)?

Задание 3

Определение системы модальностей собеседника

Выполните следующее:

1. Разбейтесь на пары. Модальность ведущей системы, отвечающей за извлечение информации, можно определить, задавая собеседнику вопросы следующей направленности:

- визуальной (например: Какого цвета глаза у Вашей мамы? Какой формы буквы на вывеске Вашего учреждения? и т. п.);

- аудиальной (например: Если хлопнуть дверьми в Вашей квартире, какая из них хлопнет громче? Кто из очень близких Вам людей произносит Ваше имя особо волнующим голосом? и т. п.);

- кинестетической (например: Помните ли Вы ощущение от воды на коже, когда принимаете душ? Какое ощущение Вы испытываете, когда гладите кошку, собаку?).

2. Задайте вопрос собеседнику: «Какое событие в Вашей жизни Вы считаете самым интересным или лучшим?». Пока собеседник будет отвечать на Ваш вопрос, наблюдайте за движением его глаз и определите его «любимую» репрезентативную систему: глаза подняты вверх или расфокусированы – это глаза человека с визуальной репрезентативной системой; опущены вправо и вниз – кинестетик; глаза на средней линии слева или справа или опущены вниз влево – глаза человека с аудиальной репрезентативной системой.

Модальность репрезентативной системы, отвечающей за представление полученной информации сознанию человека, можно определить по употребляемым в речи словам. Слова могут быть на уровне зрительного представления (видеть, яркий, ясный, туманный, отчетливо, расплывчато, мелькать, перспектива и т. п.), слухового восприятия (слушать, звучать, громкий, настраивать, согласовывать, скрипеть, оглушить) или чувственного ощущения, кинестетической направленности (чувствовать, притрагиваться, теплый, гладкий, жесткий, хватать и др.).

Модальность референтной системы, которая отвечает за сверку полученного результата с искомым, можно также определить по движению глаз. В стратегии мыслительного процесса собеседника происходит последовательное подключение сначала ведущей, затем репрезентативной системы, в заключение – второй референтной системы. «Подстроившись на волну» одинаковых модальностей с Вашим собеседником, легче достичь необходимого уровня взаимопонимания с ним. Вступите в общение сами, переводя свой способ восприятия на язык собеседника.

Задание 4 ***Сенсорная острота***

Выберите себе партнера, которого менее всего знаете. Вначале задайте ему вопросы, на которые, Вы знаете, последует ответ «да», и наблюдайте за бессознательными различиями в лице и позе, пока партнер думает, как ответить. Затем задайте ему вопросы, на которые, Вы знаете, человек ответит «нет», и понаблюдайте за изменениями в дыхании, в лице, в нижней губе. Продолжайте задавать вопросы до тех пор, пока не почувствуете, что различаете разницу в лице, дыхании, позе человека при ответе «да» и ответе «нет». Когда Вы будете уверены, что знаете, как будет отвечать человек, например: «У Вас были длинные волосы, когда Вам было 14 лет? Ваша мать старше Вашего отца?», попробуйте угадать его ответ по невербальным про-

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

Задание 5 ***Сенсорная чувствительность***

Разбиться по парам. Первый член пары должен подумать о своем знакомом, который ему очень нравится (говорить ничего не надо, пусть думает). Второй член пары наблюдает за изменениями выражения лица, позы, тонуса мышц, дыхания у первого. Затем первый член пары должен подумать о неприятном знакомом. Второй член пары наблюдает за изменениями в его облике. Три–четыре раза поочередно повторить: «Думать о приятном и о неприятном знакомом». Затем второй член пары задает несколько сравнительных вопросов: «Какой из этих людей выше? полнее? живет ближе к Вам? У какого из них волосы темнее? У кого приятнее голос?». Второй член пары наблюдает за изменениями в облике первого и пытается определить, приятный или неприятный человек, моложе, выше и т. п., затем говорит о своем «диагнозе», а первый член пары указывает, верно или неверно «угадали» его мысленный ответ. Затем меняются ролями и повторяют задание.

Задание 6 ***Пристройка дыханием***

Разбиться по парам. Второй член пары должен пытаться повторить позу и начать дышать в ритме дыхания первого члена пары, отслеживая ритм дыхания по плечам, грудной клетке партнера. Через 2–3 мин после «пристройки дыханием» второй член пары попытается незаметно замедлить свое дыхание, наблюдая за тем, начнет ли вслед за этим замедляться дыхание партнера. Если партнер «не последовал» за ним, второй член пары вновь «пристраивается» к дыханию партнера. Затем меняются ролями и повторяют задание.

Задание 7 ***Избирательное внимание***

Целью данного задания является тренировка произвольного управления вниманием.

Выполните следующее:

1. Несколько человек одновременно громко читают разные по содержанию отрывки текстов.

2. Тренируемый пытается выделить из общего потока информацию от одного читающего и запомнить содержание его отрезка текста.

3. Проводится проверка правильности запоминания выделенного отрезка текста и разбор приемов, которые использовал тренируемый.

4. Если были допущены ошибки, то необходимо определить их и указать причины возникновения.

Примечание. Данное задание можно повторить несколько раз, меняя тексты и участников, но затрачивая не более чем пять минут на каждого тренируемого.

Задание 8 ***Комплимент***

Все участники садятся в большой круг, каждый должен внимательно посмотреть на партнера, сидящего слева, и подумать о том, какая черта характера, какая привычка этого человека ему нравится, и он хочет сказать об этом, т. е. сделать комплимент.

Начинает любой из членов группы, который готов сказать приятные слова своему партнеру, сидящему слева. Во время высказывания все участники должны внимательно слушать выступающего. Тот участник, которому сделан комплимент, должен, как минимум, поблагодарить, а затем, установив контакт с партнером, сидящим слева от него, сделать свой комплимент. Так продолжать по кругу, пока все участники не обменяются комплиментами.

Задание 9 ***Лучший комплимент***

Разделитесь на пары и в течение одной минуты говорите друг другу приятные слова. Каждый выбирает комплимент, который наиболее ему понравился.

Задание 10 ***Наше общее***

По кругу в произвольном порядке передается какой-нибудь предмет. Участник, передающий предмет, должен назвать качество, которое объединяет его с тем человеком, которому он передает предмет.

При этом он начинает свою фразу словами: «Имя, я думаю, нас с тобой объединяет...» и называет это качество, например: «Мы с тобой одинаково общительны».

Тот, кто получает предмет, отвечает: «Я согласен», если он согласен, или «Я подумаю», если не согласен. Даже если Вы не согласны, что у Вас есть это качество, все равно то, что сообщает партнер, несет в себе определенную полезную информацию о том, как мы выглядим в глазах других людей.

Задание 11 ***Я восхищаюсь и уважаю***

Участникам предлагается выявить в других людях качества, вызывающие восхищение, уважение или симпатию.

Задание выполняется по кругу или письменно. Партнером в этом задании становится тот участник занятия, с кем меньше всего знакомы. Это усложняет задачу. Первый, кто начинает, говорит: «Имя. Мне нравится в тебе...». Человек, в свою очередь, должен назвать те чувства, которые возникли у него в ответ на эти слова.

Так как большинство участников, реагируя на слова, говорят чаще всего то, что им приятно или неприятно, необходимо усложнить задачу до осознания чувств. Например, говоря о положительных эмоциональных состояниях, необходимо их конкретизировать (мне радостно, я получил удовольствие, испытал восторг, почувствовал себя счастливым, появилась надежда, уверенность в себе, меня охватила гордость, я торжествовал и т. п.).

Практическое занятие 5 **к теме «Психология конфликта»**

Тесты

Тест «Диагностика агрессивности А. Ассингера»

Выберите один правильный ответ из предложенных ниже вариантов.

1. Склонны ли Вы искать пути к примирению очередного служебного конфликта?

Варианты ответа:

а) всегда;

- б) иногда;
- в) никогда.

2. Как Вы ведете себя в критической ситуации?

Варианты ответа:

- а) внутренне кипите;
- б) сохраняете полное спокойствие;
- в) теряете самообладание.

3. Каким считают Вас коллеги?

Варианты ответа:

- а) самоуверенным и завистливым;
- б) дружелюбным;
- в) спокойным и независтливым.

4. Как Вы отреагируете, если Вам предложат ответственную должность?

Варианты ответа:

- а) примите ее с некоторыми опасениями;
- б) согласитесь без колебаний;
- в) откажетесь от нее ради собственного спокойствия.

5. Как Вы будете себя вести, если кто-то из коллег без разрешения возьмет с Вашего стола бумагу?

Варианты ответа:

- а) выдадите ему «по первое число»;
- б) заставите вернуть;
- в) спросите, не нужно ли ему еще что-нибудь.

6. Какими словами Вы встретите мужа (жену), если он (она) вернулся с работы позже обычного?

Варианты ответа:

- а) «Что это тебя так задержало?»;
- б) «Где ты торчишь допоздна?»;
- в) «Я уже начал (а) волноваться».

7. Как Вы ведете себя за рулем автомобиля?

Варианты ответа:

- а) стараетесь обогнать машину, которая «показала Вам хвост»;
- б) Вам все равно, сколько машин Вас обошло;
- в) помчитесь с такой скоростью, чтобы никто не догнал Вас.

8. Какими Вы считаете свои взгляды на жизнь?

Варианты ответа:

- а) сбалансированными;
- б) легкомысленными;
- в) крайне жесткими.

9. Что Вы предпринимаете, если не все удастся?

Варианты ответа:

- а) пытаетесь свалить вину на другого;
- б) смиряетесь;
- в) становитесь впредь осторожнее.

10. Как Вы отреагируете на фельетон о случаях распущенности среди современной молодежи?

Варианты ответа:

- а) «Пора бы уже запретить им такие развлечения»;
- б) «Надо создать им возможность организованно и культурно отдыхать»;
- в) «И чего мы столько с ними возимся?».

11. Что Вы ощущаете, если место, которое Вы хотели занять, досталось другому?

Варианты ответа:

- а) «И зачем я только на это нервы тратил?»;
- б) «Видно, его физиономия шефу приятнее»;
- в) «Может быть, мне это удастся в другой раз».

12. Как Вы смотрите страшный фильм?

Варианты ответа:

- а) боитесь;
- б) скучаете;
- в) получаете искреннее удовольствие.

13. Как Вы реагируете, если из-за дорожной пробки Вы опаздываете на важное совещание?

Варианты ответа:

- а) будете нервничать во время заседания;
- б) попытаетесь вызвать снисходительность партнеров;
- в) огорчитесь.

14. Как Вы относитесь к своим спортивным успехам?

Варианты ответа:

- а) обязательно стараетесь выиграть;
- б) цените удовольствие почувствовать себя вновь молодым;
- в) очень сердитесь, если не везет.

15. Как Вы поступите, если Вас плохо обслужили в ресторане?

Варианты ответа:

- а) стерпите, избегая скандала;
- б) вызовете метрдотеля и сделаете ему замечание;
- в) отправитесь с жалобой к директору ресторана.

16. Как Вы себя поведете, если Вашего ребенка обидели в школе?

Варианты ответа:

- а) поговорите с учителем;
- б) устроите скандал родителям «малолетнего преступника»;
- в) посоветуете ребенку дать сдачи.

17. Какой, по-Вашему, Вы человек?

Варианты ответа:

- а) средний;
- б) самоуверенный;
- в) пробивной.

18. Что Вы ответите подчиненному, с которым столкнулись в дверях учреждения, если он начал извиняться перед Вами?

Варианты ответа:

- а) «Простите, это моя вина»;
- б) «Ничего, пустяки»;
- в) «А повнимательней Вы быть не можете?!».

19. Как Вы отреагируете на статью в газете о случаях хулиганства среди молодежи?

Варианты ответа:

- а) «Когда же, наконец, будут приняты конкретные меры?!»;
- б) «Надо бы ввести телесные наказания»;
- в) «Нельзя все валить на молодежь, виноваты и воспитатели!».

20. Представьте, что Вам предстоит заново родиться, но уже животным. Какое животное Вы предпочтете?

Варианты ответа:

- а) тигра или леопарда;
- б) домашнюю кошку;
- в) медведя.

Подведение итогов

Тест А. Ассингера позволяет определить, достаточно ли человек корректен в отношениях со своими коллегами, легко ли им общаться с ним. Для большей объективности ответов можно провести взаимооценку, когда коллеги отвечают на вопросы друг за друга. Это поможет понять, насколько верна их самооценка.

Подсчитайте количество баллов. За ответ «а» проставляется 1 балл, за ответ «б» – 2 балла, за ответ «в» – 3 балла.

36–44 очка. Вы умеренно агрессивны, но вполне успешно идете по жизни, поскольку в Вас достаточно здорового честолюбия и самоуверенности.

45 и более очков. Вы излишне агрессивны и при этом нередко бываете неуравновешенным и чрезмерно жестким по отношению к другим людям. Вы надеетесь добраться до управленческих «верхов», рассчитывая на собственные методы, и добиться успеха, жертвуя интересами домашних, окружающих. Поэтому Вас не удивляет неприязнь сослуживцев, но при малейшей возможности Вы стараетесь их за это наказать.

35 и менее очков. Вы чрезмерно миролюбивы, что обусловлено недостаточной уверенностью в собственных возможностях. Это, конечно, не значит, что Вы как травинка гнетесь под любым ветром... И все же побольше решительности Вам не помешает!

Если по семи и более вопросам Вы набрали по три очка и менее чем по семи вопросам – по одному очку, то взрывы Вашей агрессивности носят скорее разрушительный, чем конструктивный характер. Вы склонны к непродуманным поступкам и ожесточенным дискуссиям. Вы относитесь к людям пренебрежительно и своим поведением провоцируете конфликтные ситуации, которых вполне могли бы избежать.

Если же по семи и более вопросам Вы получите по одному очку и менее чем по семи вопросам – по три очка, Вы чрезмерно замкнуты. Это не значит, что Вам не присущи вспышки агрессивности, но Вы подавляете их уж слишком тщательно.

Тест «Конфликтность»

Предлагается ряд утверждений. При согласии с утверждением ответьте «да», несогласии – «нет».

1. Обычно у меня всего достаточно для исполнения желаний.
2. Я хотел бы в большей степени контролировать свои мысли.

3. Если я попадаю в дурацкую ситуацию, то воспринимаю это серьезно.
4. Я всегда желаю делать дела лучше, чем делаю.
5. Я фактически живу для будущего.
6. Если бы я мог прожить жизнь заново, то сделал бы все иначе.
7. Редко, если вообще такое бывает, я испытываю потребность в контроле своих мыслей.
8. Обычно я принимаю свои личные проблемы.
9. Я в конфликте с тем, что дает мне судьба.
10. Для меня нет ничего важнее, чем пребывать под контролем.
11. Обычно я удовлетворен уровнем моей деятельности.
12. Нет одного правильного способа бытия.
13. Я хотел бы все объединить воедино.
14. Если бы я мог делать дела лучше, моя жизнь стала бы лучше.
15. Я фактически борюсь против превратностей жизненного пути.
16. Я хочу больше, чем обычно получаю.
17. Моя жизнь улучшилась бы, будь я более удачлив.
18. Когда я хочу делать что-либо лучше, я понимаю, что это имеет ограниченную важность.
19. Понимание моих личных проблем наступает легче, если я не оказываю им сопротивления.
20. Удовлетворенность уровнем деятельности только препятствует реализации моего потенциала.

Подведение итогов

Определите, что у Вас преобладает, эгохватание или гармоничность. Ответ «да» на утверждения 1, 7, 8, 11, 12, 18, 19 означает гармоничность, ответ «нет» означает эгохватание. В отношении остальных утверждений все наоборот. Ответ «да» – эгохватание, «нет» – гармоничность.

Эгохватание. Внутренняя конфликтность личности. Склонность к самообвинениям, нерешительность и неуверенность в себе. Потребность в постоянной опеке.

Гармоничность. Спокойствие. Уверенность в себе. Сбалансированность желаний, стремлений, притязаний. Последовательность поведения.

Тест «Конфликтная личность»

Выберите один правильный ответ из предложенных ниже вариантов.

1. Представьте, что в общественном транспорте начинается спор. Что Вы предпринимаете?

Варианты ответа:

- а) избегаете вмешиваться в ссору;
- б) можете вмешаться, встать на сторону потерпевшего, кто прав;
- в) всегда вмешиваетесь и до конца отстаиваете свою точку зрения.

2. Критикуете ли Вы руководство на собрании за допущенные ошибки?

Варианты ответа:

- а) нет;
- б) да, но в зависимости от Вашего личного отношения к нему;
- в) всегда критикуете за ошибки.

3. Ваш непосредственный начальник излагает план работы, который Вам кажется нерациональным. Предложите ли Вы свой план, который кажется Вам лучше?

Варианты ответа:

- а) если другие Вас поддержат, то да;
- б) разумеется, Вы будете поддерживать свой план;
- в) боитесь, что за критику Вас могут лишить премиальных.

4. Любите ли Вы спорить со своими коллегами, друзьями?

Варианты ответа:

- а) только с теми, кто не обижается, и когда споры не портят Ваши отношения;
- б) да, но только по принципиальным, важным вопросам;
- в) Вы спорите со всеми и по любому поводу.

5. Кто-то пытается пролезть вперед Вас без очереди. Как Вы поступите?

Варианты ответа:

- а) считая, что и Вы не хуже него, попытаетесь обойти очередь;
- б) возмущаетесь, но про себя;
- в) открыто высказываете свое негодование.

6. Представьте себе, что рассматривается рационализаторское предложение, экспериментальная работа Вашего коллеги, в которой есть смелые идеи, но есть и ошибки. Вы знаете, что Ваше мнение будет решающим. Как Вы поступите?

Варианты ответа:

- а) выскажитесь и о положительных, и об отрицательных сторонах этого проекта;
- б) выделите положительные стороны в его работе и предложите предоставить возможность продолжить ее;
- в) станете критиковать ее, чтобы быть новатором, нельзя допускать ошибки.

7. Представьте, что свекровь (теща) постоянно говорит Вам о необходимости экономии и бережливости, о Вашей расточительности, а сама то и дело покупает дорогие вещи. Она хочет знать Ваше мнение о своей последней покупке. Что Вы ей скажете?

Варианты ответа:

- а) что одобряете покупку, если она доставила ей удовольствие;
- б) говорите, что эта вещь безвкусна;
- в) постоянно ругаетесь, ссоритесь с ней из-за этого.

8. Вы встретили детей, которые курят. Как Вы реагируете?

Варианты ответа:

- а) думаете о том, зачем Вам портить себе настроение из-за чужих, плохо воспитанных озорников;
- б) делаете им замечание;
- в) если бы это было в общественном месте, то Вы бы их отчитали.

9. В ресторане Вы замечаете, что официант обсчитал Вас. Какие Ваши действия?

Варианты ответа:

- а) в таком случае, Вы не даете ему чаевые, которые заранее приготовили, если бы он поступил честно;
- б) попросите, чтобы он еще раз при Вас подсчитал сумму;
- в) это будет поводом для скандала.

10. Вы в доме отдыха. Администратор занимается посторонними делами, развлекается, вместо того чтобы выполнять свои обязанности (не следит за уборкой в комнате, разнообразием меню). Возмущает ли Вас это?

Варианты ответа:

- а) да, но если Вы даже и выскажете ему какие-то претензии, это вряд ли что-то изменит;
- б) Вы находите способ пожаловаться на него, пусть его накажут или даже уволят с работы;
- в) Вы вымещаете недовольство на младшем персонале (уборщицах, официантках).

11. Вы спорите с Вашим сыном-подростком и убеждаетесь, что он прав. Признаете ли Вы свою ошибку?

Варианты ответа:

- а) нет;
- б) разумеется, признаете;
- в) какой же у Вас авторитет, если Вы признаетесь, что были неправы.

Подведение итогов

Каждый вариант ответа имеет свою оценку: ответ «а» – 4 балла; «б» – 2 балла; «в» – 0 баллов.

Подсчитайте количество баллов и оцените свой результат.

30–44 балла. Вы тактичны. Не любите конфликтов, даже если и можете их сгладить, легко избегаете критические ситуации. Когда Вам приходится вступить в спор, то Вы учитываете, как это отразится на Вашем служебном положении или приятельских отношениях.

Вы стремитесь быть приятным для окружающих, но когда им требуется помощь, Вы не всегда решаетесь ее оказать. Не думаете ли Вы, что тем самым теряете уважение к себе в глазах других?

15–29 баллов. О Вас говорят, что Вы слишком принципиальная, даже конфликтная личность. Вы настойчиво отстаиваете свое мнение, невзирая на то, как это повлияет на Ваши служебные или личные отношения, и за это Вас уважают.

10–14 баллов. Вы ищете поводы для споров, большая часть которых излишняя, мелочная. Любите критиковать, но только когда это выгодно Вам. Вы навязываете свое мнение, даже если неправы. Не обидитесь, если Вас будут считать любителем поскандальить? Подумайте, не скрывается ли за Вашим поведением комплекс неполноценности?

*Тест «Определение способов
регуляции конфликтов» (тест К. Томаса)*

Выберите из приведенных ниже суждений то, которое более типично для Вашего поведения в конфликтной ситуации.

1. А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

Б. Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.

2. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого и моих собственных.

3. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

4. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

5. А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.

Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6. А. Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.

Б. Я стараюсь добиться своего.

7. А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

Б. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться своего.

8. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

9. А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

Б. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10. А. Я твердо стремлюсь достичь своего.

Б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11. А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

12. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

13. А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.

14. А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

Б. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

15. А. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

Б. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.

16. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17. А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.

Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18. А. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

19. А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

Б. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

20. А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

Б. Я стараюсь найти лучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

21. А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

Б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22. А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.

Б. Я отстаиваю свои желания.

23. А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

Б. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24. А. Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь пойти навстречу его желаниям.

Б. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

25. А. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

Б. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

26. А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

27. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

Б. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.

29. А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

30. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

Подведение итогов

Определите по таблице 13 количество ответов, которое соответствует каждому из пяти типов поведения в конфликтной ситуации. Каждый ответ оценивается в 1 балл. По количеству набранных баллов можно судить о предпочитаемом стиле (стилях) разрешения конфликта.

Таблица 13 – Краткая характеристика стилей разрешения конфликта

Номер вопроса	Конкуренция	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11		А			Б
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б			А
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б

Окончание таблицы 13

Номер вопроса	Конкуренция	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
26		Б	А		
27				А	Б
29			А	Б	
30		Б			А

Человек, использующий *стиль конкуренции*, активен и предпочитает идти к разрешению конфликта собственным путем. Он не заинтересован в сотрудничестве с другими и достигает цели, используя свои волевые качества. Он старается в первую очередь удовлетворить собственные интересы в ущерб интересам других, вынуждая их принимать нужное ему решение проблемы.

Стиль избегания означает, что индивид не отстаивает свои права, ни с кем не сотрудничает для выработки решения или уклоняется от решения конфликта. Для этого используются уход от проблемы (выход из комнаты, смена темы и т. п.), игнорирование ее, перекладывание ответственности за решение на другого, отсрочка решения и т. п.

Стиль приспособления – это действие совместно с другим человеком без попытки отстаивать собственные интересы. В отличие от уклонения, при этом стиле имеет место участие в ситуации и согласие делать то, чего хочет другой. Это стиль уступок, согласия и принесения в жертву собственных интересов.

Тот, кто следует *стилю сотрудничества*, активно участвует в разрешении конфликта и отстаивает свои интересы, но старается при этом сотрудничать с другим человеком. Этот стиль требует более продолжительных затрат времени, чем другие, так как сначала выдвигаются нужды, заботы и интересы обеих сторон, а затем идет их обсуждение. Это хороший способ удовлетворения интересов обеих сторон, который требует понимания причин конфликта и совместного поиска новых альтернатив его решения. Среди других стилей сотрудничество – самый трудный, но наиболее эффективный стиль в сложных и важных конфликтных ситуациях.

При использовании *стиля компромисса* обе стороны немного уступают в своих интересах, чтобы удовлетворить их в остальном, часто, главном. Это делается путем торга и обмена, уступок. В отличие от сотрудничества, компромисс достигается на более поверхностном уровне – один уступает в чем-то, другой тоже, в результате появляется возможность прийти к общему решению. При компромиссе отсутствует поиск скрытых интересов, рассматривается

только то, что каждый говорит о своих желаниях. При этом причины конфликта не затрагиваются. Идет не поиск их устранения, а нахождение решения, удовлетворяющего сиюминутные интересы обеих сторон.

Оптимальной стратегией поведения в конфликте считается такая, когда применяются все пять тактик поведения, каждая из них имеет значение в интервале от 5 до 7 баллов. Если Ваш результат отличен от оптимального, то одни тактики выражены слабо, т. е. имеют значения ниже 5 баллов, другие сильно – выше 7 баллов (общая сумма баллов равна 30).

Для оптимизации своего поведения в конфликте рекомендуется привести значения всех пяти тактик в интервал от 5 до 7 баллов, т. е. реже прибегать к тактике, имеющей завышенные значения, и чаще использовать тактики, имеющие заниженные значения по результатам тестирования.

Специалисты утверждают, что необходимо применение всех пяти тактик – конкуренции, сотрудничества, компромисса, избегания и приспособления – в зависимости от конкретных условий конфликтной ситуации. Согласно ряду исследований, в целом в практике современного американского менеджмента преобладают стили компромисса и уклонения от конфликта.

Тест «Как Вы действуете в условиях конфликта?»

Приведенные ниже пословицы и афоризмы можно рассматривать как краткие описания различных стратегий, используемых людьми для разрешения конфликтов. Внимательно прочитайте все утверждения и по пятибалльной шкале определите, в какой степени каждое из них типично для Вашего поведения в условиях конфликта. За ответ «совсем нетипично» поставьте 1 балл, «редко» – 2 балла, «иногда» – 3 балла, «часто» – 4 балла, «весьма типично» – 5 баллов.

1. Худой мир лучше доброй ссоры.
2. Если не можете другого заставить думать так, как Вы хотите, заставьте его делать так, как Вы думаете.
3. Мягко стелет, да жестко спат.
4. Рука руку моет (Почеси мне спину, а я тебе почешу).
5. Ум хорошо, а два лучше.
6. Из двух спорщиков умнее тот, кто первый замолчит.
7. Кто сильнее, тот и правее.
8. Не подмажешь – не поедешь.
9. С паршивой овцы – хоть шерсти клок.
10. Правда то, что мудрый знает, а не то, о чем все болтают.

11. Кто ударит и убежит, тот сможет драться и на следующий день.
12. Слово «победа» четко написано только на спинах врагов.
13. Убивай врагов своих добротой.
14. Честная сделка не вызывает ссоры.
15. Ни у кого нет полного ответа, но у каждого есть, что добавить.
16. Держись подальше от людей, которые не согласны с тобой.
17. Сражение выигрывает тот, кто верит в победу.
18. Доброе слово не требует затрат, а ценится дорого.
19. Ты – мне, я – тебе.
20. Только тот, кто откажется от своей монополии на истину, сможет извлечь пользу из истин, которыми обладают другие.
21. Кто спорит – ни гроша не стоит.
22. Кто не отступает, тот обращает в бегство.
23. Ласковое теляtko двух маток сосет, а упрямое – ни одной.
24. Кто дарит – друзей наживает.
25. Выноси заботы на свет и держи с другими совет.
26. Лучший способ решать конфликты – избегать их.
27. Семь раз отмерь, один раз отрежь.
28. Кротость торжествует над гневом.
29. Лучше синица в руках, чем журавль в облаках.
30. Чистосердечие, честность и доверие сдвигают горы.
31. На свете нет ничего, что заслуживало бы спора.
32. В этом мире есть только две породы людей: победители и побежденные.
33. Если в тебя швырнули камень, бросай в ответ кусок ваты.
34. Взаимные уступки прекрасно решают дела.
35. Комай и комай без усталости – и докопаешься до истины.

Подведение итогов

Оцените свое поведение в конфликте. Заполните таблицу 14, подсчитайте общее количество баллов.

Таблица 14 – Типология поведенческих стратегий

Черепаша		Акула		Медвежонок		Лиса		Сова	
Номер вопроса	Оценка, баллы	Номер вопроса	Оценка, баллы	Номер вопроса	Оценка, баллы	Номер вопроса	Оценка, баллы	Номер вопроса	Оценка, баллы
1		2		3		4		5	
6		7		8		9		10	

Окончание таблицы 14

Черепаша		Акула		Медвежонок		Лиса		Сова	
Номер вопроса	Оценка, баллы	Номер вопроса	Оценка, баллы	Номер вопроса	Оценка, баллы	Номер вопроса	Оценка, баллы	Номер вопроса	Оценка, баллы
11		12		13		14		15	
16		17		18		19		20	
21		22		23		24		25	
26		27		28		29		30	
31		32		33		34		35	
Итого		–		–		–		–	

У каждого человека есть две жизненные заботы: достижение личных целей (могут субъективно переживаться как очень важные либо маловажные) и сохранение хороших взаимоотношений с другими людьми (может переживаться как важное или маловажное условие). Соотношение этих двух главных забот и составляет основу типологии поведенческих стратегий.

Тип I. Черепаша (избегание) – стратегия ухода под панцирь, т. е. отказа как от достижений личных целей, так и от участия во взаимоотношениях с окружающими.

Тип II. Акула (конкуренция) – силовая стратегия. Цели очень важны, взаимоотношения – нет. Таким людям не важно, любят ли их, они считают, что конфликты решаются выигрышем одной из сторон и проигрышем второй.

Тип III. Медвежонок (приспособление) – стратегия сдерживания острых углов. Взаимоотношения важны, цели – нет. Такие люди хотят, чтобы их принимали и любили, ради чего жертвуют целями.

Тип IV. Лиса – стратегия компромисса. Умеренное отношение и к целям, и к взаимоотношениям. Такие люди готовы отказаться от некоторых целей, чтобы сохранить взаимоотношения.

Тип V. Сова – стратегия открытой и честной конфронтации и сотрудничества. Представители этого типа ценят и цели, и взаимоотношения. Открыто определяют позиции и ищут выход в совместной работе по достижению целей, стремятся найти решения, удовлетворяющие всех участников.

Наибольшее количество баллов указывает на приверженность к той или иной стратегии. Если в каких-либо колонках одинаковое количество баллов, то используются две стратегии.

Практическое занятие 6 к теме «Психология конфликта»

Задание *Диагностика конфликта,* *анализ последствий принятого решения* *и план реализации решения конфликта*

Схема диагностики конфликта в обобщенном виде представлена на рисунке 1. Прояснение сути конфликтной ситуации, адекватное понимание каждой из ее сторон может послужить основой выработки дальнейшего решения.

Пример конфликта. Частная фирма «Левша» занимается оказанием психолого-педагогических услуг населению или организациям и проведением тренинга по ими же разработанной технологии. Владеет и возглавляет этой организацией В. С. Шомов, который является единственным учредителем и одновременно директором фирмы «Левша».

За время существования (около 5 лет) фирмы коллектив там сложился достаточно дружный и сплоченный. Сотрудники дорожат интересной и хорошо оплачиваемой работой, стабильными отношениями в коллективе.

Не так давно в организацию был принят новый сотрудник С. С. Серов. Это молодой, энергичный, хорошо справляющийся со своими обязанностями менеджер по работе с клиентами.

Коллектив встретил нового сотрудника настороженно. С. С. Серов достаточно сложно входил в коллектив: ему не нравились некоторые коллеги, отношения, сложившиеся между сотрудниками. Со своими энергией и энтузиазмом он решил перестроить эти отношения. Будучи человеком эмоциональным, он стал позволять себе высказывания по поводу работы, выполняемой некоторыми сотрудниками, их личных качеств, иногда в агрессивной форме.

Сотрудники организации не очень реагировали на его выступления и на открытый конфликт не шли.

Через некоторое время С. С. Серов заявил директору фирмы «Левша», что он хотел бы быть включенным в списки стажеров на должность тренера-стажера (что является целью деятельности многих сотрудников). Директор утвердил Серова в качестве кандидата на должность стажера.

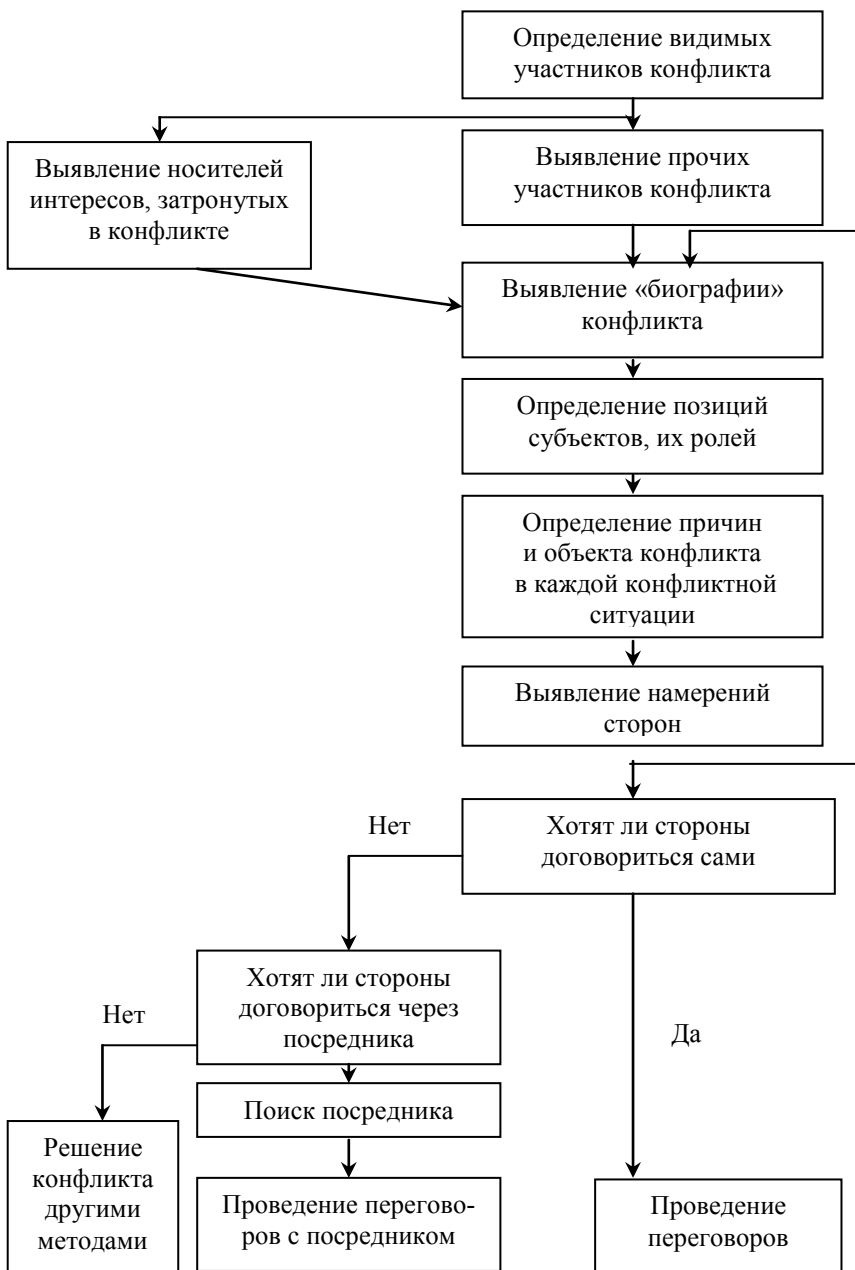


Рисунок 1 – Схема диагностики конфликта

В конце рабочего дня Серов радостно объявляет об этом решении директора сотрудникам фирмы и предлагает данное событие отметить в кафе.

Новость для сотрудников фирмы явилась неожиданной, все были неприятно удивлены, несколько растеряны. Первым после затянувшегося молчания Серова поздравил Саблин, который потом сразу же ушел. Все остальные также после кратких поздравлений, сославшись на неотложные дела, ушли.

Сотрудники считают данное решение преждевременным, поскольку, по их мнению, в организации есть более опытные специалисты. Больше всех таким решением директора был недоволен Саблин, так как он сам стремится к зачислению в стажеры. Атмосфера в коллективе накаляется.

Через некоторое время при обсуждении договора, который подготовил Саблин, в присутствии других сотрудников фирмы Серов указывает на недостатки данного договора, выражая свое недоумение, как такой опытный юрист, как Саблин, мог допустить столь очевидные, по его мнению, ошибки. Происходит эмоциональная сцена со взаимными оскорблениями.

Саблин тут же идет к директору с заявлением о невозможности работать в организации с Серовым. Серов тоже пишет заявление директору об атмосфере травли и преследования в коллективе, которую поддерживает Саблин.

На следующий день директор вызывает обоих сотрудников к себе и говорит, что их поведение ставит под сомнение его решение о выдвижении их в качестве кандидатов на должность тренера-стажера и предлагает самим решить возникшие противоречия в ближайшее время, в противном случае, уволит обоих.

Проведем диагностику и решение данного конфликта (таблица 15), составим карту конфликта (рисунок 2), проанализируем последствия принятого решения (таблица 16) и составим план реализации решения конфликта (таблица 17).

Таблица 15 – Диагностика конфликта

Этап диагностики конфликта	Содержание этапа
Определение видимых участников конфликта	С. С. Серов – новый сотрудник фирмы, Ю. Ю. Саблин – сотрудник, давно работающий в фирме

Продолжение таблицы 15

Этап диагностики конфликта	Содержание этапа
Выявление других участников и носителей затронутых интересов	<p>После первичного анализа ситуации выявляются остальные участники конфликта, чьи интересы затрагиваются в той или иной степени в результате его развития.</p> <p>Другие участники конфликта: В. С. Шомов – директор фирмы, ее владелец, К. Н. Никитин – заместитель директора фирмы по организационным вопросам, другие сотрудники фирмы «Левша»</p>
Составление «биографии» конфликта	<p>Со стороны коллектива не было предпринято попытки объяснить Серову существующие в коллективе нормы и правила поведения, нетактичность его поведения с самого начала работы в фирме.</p> <p>Он недооценил сложности вхождения в новый коллектив, решил «навязать» свои правила, свое понимание совместной работы.</p> <p>Всем этим событиям предшествовали аналогичные ситуации в прошлые годы, когда работа новых специалистов начиналась примерно одинаково и заканчивалась либо увольнением новых специалистов, либо их уходом по собственному желанию</p>
Определение позиций участников конфликта. Определение причин конфликта	<p>Анализируется, какова позиция сторон на данный момент, в чем их потребности, интересы, опасения (используется метод картографии конфликта). Выявляются объективные и субъективные причины, объект конфликта.</p> <p>Объективные причины конфликта: различия в методах поведения, ценностях; плохие коммуникации; ограниченность количества должностей тренера-стажера.</p> <p>Объект конфликта – должность тренера-стажера в фирме.</p> <p>Субъективные причины конфликта представлены на рисунке 2</p>
Выявление намерений сторон, готовности договориться самим	<p>Разрабатывается вариант решения проблемы и определяется, готовы ли стороны договориться сами, т. е. стремятся ли они урегулировать конфликт путем переговоров между собой; необходимо ли вмешательство третьей стороны, требуется ли другое решение.</p> <p>Саблин успокоился и расценил свое поведение как вспышку гнева, вызванную некорректным поведением Серова и необходимостью борьбы за должность тренера, к которой он долго шел. Саблин согласен на переговоры с Серовым, но в присутствии третьей стороны. Серов счел себя незаслуженно обиженным, но из-за боязни потерять интересную работу согласен на переговоры, но также в присутствии нейтрального участника.</p> <p>До начала переговоров стороны принесли друг другу свои извинения за некорректное поведение</p>

Окончание таблицы 15

Этап диагностики конфликта	Содержание этапа
Проведение переговоров	Если стороны могут договориться сами, то предлагается соответствующий вариант решения с прогнозом последствий для каждой из сторон, а также с расчетом необходимых затрат. В качестве третьей стороны был выбран заместитель директора по организационным вопросам Никитин. Переговоры были проведены, конфликт был исчерпан
Выбор посредника и проведение переговоров с его участием	Если стороны не могут сами прийти к соглашению, то предлагается проведение переговоров с участием третьей стороны (посредника), прогноз последствий и расчет необходимых затрат
Решение другими методами	Если решение конфликта невозможно путем переговоров, то разрабатывается соответствующее решение (например, изменение структуры организации, увольнение одного из участников), проводится прогноз последствий и расчет необходимых затрат

Пример карты конфликта для описанной ситуации представлен на рисунке 2.

<i>Участник №1 Серов С. С.</i>	<i>Участник №2 Саблин Ю. Ю.</i>
<p><i>Потребности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • уважение; • самореализация (занять должность тренера-стажера). <p><i>Опасения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • потеря интересной работы в данном коллективе; • потеря возможности роста в данной организации; • неналаживание нормальных отношений с коллегами 	<p><i>Потребности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • сохранение уважения среди коллег; • получение должности тренера-стажера; • сохранения хорошего климата в коллективе. <p><i>Опасения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • потеря авторитета в коллективе; • потеря перспектив роста; • потеря работы в данной организации
Взаимоотношения	
<i>Участник № 4 руководитель фирмы Шомов В. С.</i>	<i>Участник № 3 коллектив отдела</i>
<p><i>Потребности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • сохранение работоспособности коллектива; • сохранение своей власти и авторитета, дисциплины в фирме. <p><i>Опасения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • уход высококвалифицированных специалистов из отдела; • потеря управляемости в коллективе; • ухудшение качества работы 	<p><i>Потребности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • нормальная работа, • сохранение существующего климата в коллективе. <p><i>Опасения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • расширение конфликта; • быть втянутыми в конфликт; • ухудшение социально-психологического климата в коллективе; • потеря работы в случае разрастания конфликта

Рисунок 2 – Пример карты конфликта для фирмы «Левша»

Таблица 16 – Анализ последствий принятого решения

Решение конфликта	Последствия принятого решения с точки зрения одного из участников (ФИО)			
	Положительные		Отрицательные	
	Ближайшие	Отдаленные	Ближайшие	Отдаленные

Таблица 17 – План реализации решения конфликта

Мероприятия по реализации принятого решения	Сроки выполнения и исполнители	Требуемые ресурсы (времени и средств)

Практическое занятие 7 к теме «Психология переговорного процесса»

Тесты

Тест «Умеете ли Вы вести деловые переговоры?»

Если Вам не чужды секреты умелого ведения бесед, это весьма помогает в общении с окружающими и в достижении своих целей, даже в условиях конкуренции. Предлагаемый тест поможет Вам разобраться, одарены ли Вы такой способностью или Вам надо срочно приложить усилия, чтобы овладеть хотя бы минимумом дипломатических навыков.

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Бывает ли, что Вас удивляют реакции людей, с которыми Вы сталкиваетесь в первый раз?

2. Есть ли у Вас привычка договаривать фразы, начатые Вашим собеседником, поскольку Вам кажется, что Вы угадали его мысль, а говорит он слишком медленно?

3. Часто ли Вы жалуетсяе, что Вам не дают всего необходимого для того, чтобы успешно закончить порученную Вам работу?

4. Когда критикуют мнение, которое Вы разделяете, или коллектив, в котором Вы работаете, возражаете ли Вы (или хотя бы возникает у Вас такое желание)?

5. Способны ли Вы предвидеть, чем Вы будете заниматься в ближайшие 6 месяцев?

6. Если Вы попадаете на совещание, где есть незнакомые Вам люди, стараетесь ли Вы скрыть Ваше собственное мнение по обсуждаемым вопросам?

7. Считаете ли Вы, что в любых переговорах всегда кто-то становится победителем, а кто-то обязательно проигрывает?

8. Говорят ли о Вас, что Вы упорны и твердолобы?

9. Считаете ли Вы, что на переговорах всегда надо запрашивать вдвое больше того, что Вы хотите получить в конечном итоге?

10. Трудно ли Вам скрыть свое плохое настроение, например, когда Вы играете с друзьями в карты и проигрываете?

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

12. Неприятна ли Вам частая смена видов деятельности?

13. Заняли ли Вы ту должность и получили ли ту заработную плату, которые наметили для себя несколько лет назад?

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

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

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

Подведение итогов

Один балл получают ответы «да» на вопросы 5, 8, 10–13 и ответы «нет» на оставшиеся вопросы. Подсчитайте общее количество баллов.

От 0 до 5 баллов. Вы не рождены для переговоров. Лучше всего Вам подобрать себе работу, где от Вас этого и не потребуется.

От 6 до 11 баллов. Вы хорошо умеете вести переговоры, но есть опасность, что Вы проявите властные черты своего характера в самый неподходящий момент. Вам поэтому стоит заняться повышением своей квалификации в этой сфере, а главное – учиться жестко держать себя в руках.

От 12 до 16 баллов. Надо признать, что Вы всегда очень ловко ведете переговоры. Но будьте осторожны! Окружающие Вас люди мо-

гут подумать, что за этой ловкостью скрывается нечестность, что Вы «играете краплеными картами» и, вообще, от Вас лучше держаться подальше. А такое мнение на пользу делу не идет.

Тест «Как вести деловые переговоры?»

Выберите один правильный ответ из предложенных ниже вариантов.

1. Во время переговоров на чем Вы настаиваете?

Варианты ответа:

- а) на соглашении;
- б) на своем решении;
- в) на использовании объективных критериев при выборе решения.

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

Варианты ответа:

- а) стремлюсь к единственному решению, приемлемому для обеих сторон;
- б) стремлюсь к единственному решению, приемлемому для себя;
- в) представляю множество вариантов на выбор.

3. Ради соглашения идете на уступки или требуете преимуществ?

Варианты ответа:

- а) примиряюсь с односторонними потерями ради достижения соглашения;
- б) требую односторонних преимуществ в награду за соглашение;
- в) продумываю возможность взаимной выгоды.

4. При ведении переговоров намечаете ли Вы «нижнюю границу», т. е. результат переговоров, выраженный в виде худшего из допустимых вариантов?

Варианты ответа:

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

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

Варианты ответа:

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

6. Во время переговоров меняете ли Вы свои позиции?

Варианты ответа:

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

7. Во время переговоров доверяете ли Вы их участникам?

Варианты ответа:

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

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

Варианты ответа:

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

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

Варианты ответа:

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

Подведение итогов

Если у Вас преобладают *ответы «а»*, Ваш стиль переговоров – уступчивость, а цель переговоров – соглашение.

Если у Вас больше *ответов «б»*, Ваш стиль переговоров – жесткость, давление. Цель переговоров – только победа, причем односторонняя, только с Вашей стороны.

Если больше *ответов «в»*, Ваш стиль переговоров – сотрудничество. Цель – взаимовыгодные решения.

Помните, что философия бизнеса укладывается в четыре слова: «Хорошо клиентам – хорошо нам».

Практическое занятие 8 к теме «Психология переговорного процесса»

Задание

Проведение ситуационно-ролевой игры «Переговоры»

Цели: отработка навыков делового общения в переговорах; урегулирование конфликта, достижение соглашения.

Роли для участия в игре:

1. *Специалисты, ведущие переговоры*, не менее трех человек. Обычно это лица, облеченные властью, полномочиями и доверием той стороны, которую они представляют. Кроме того, они должны быть людьми, принимающими решения, в том числе и в изменившихся обстоятельствах.

2. *Группа экспертов*, не менее трех человек. Их задача – дать оценочную экспозицию конфликта. Экспертные решения и оценки должны носить предметный характер. Оценивая решения, принятые в процессе переговоров, они должны подсчитать конкретные убытки и потери и выявить ошибки и их негативные последствия, предложить варианты действий.

3. *Группа аналитиков*, не менее трех человек. Их задача – осуществить прогнозирование на перспективу, проанализировать предлагаемые экспертами и переговорщиками решения с точки зрения их эффективности, появления потенциальных проблем.

Первый этап игры – подготовка.

1. Создание игровых команд (специалисты по переговорам – по 3 чел. от каждой из сторон; эксперты, аналитики).

2. Описание сложившейся ситуации, конфликта между сторонами.

Примечание. Ситуацию можно предложить из реальной практики или дать слушателям возможность придумать ее самим.

3. Создание документа (пакет приложений). В него входит несколько статей. Одна из них – описание конфликта в терминах, принятых обеими сторонами. Это уже первый шаг к будущей договоренности. Далее описываются взаимные претензии. Список претензий должен быть достаточным для выражения собственной позиции, аргументированным и не чрезмерным.

Пакет предложений включает в себя следующее:

- Преамбулу, в которой оговариваются цели, интерес и отношение к спорному положению.

- Детализацию преамбулы в формулировке собственной позиции по всем аспектам спорного положения.

- Претензии к партнерам. Необходимо выделить принципиальные претензии и второстепенные. Первые описываются в категорических выражениях, а вторые по типу «к тому же...», «следует добавить, что...» и т. п.

- Экспертные оценки, характеризующие те или иные положения.

4. Группы экспертов и аналитиков готовят встречные предложения, описывая их значимость, эффективность и прогнозируя возможные последствия.

Примечание. Группе экспертов можно предложить вместо разработки новых предложений выработать систему оценивания результатов деятельности специалистов по переговорам и аналитиков, а также принимаемых решений, выбираемых стратегий и тактики.

Второй этап игры – регламент.

На данном этапе игры ее участники вырабатывают регламент. Он должен определять место, время, характер и упорядоченность переговоров. Регламент состоит из следующих частей:

1. Преамбула регламента – констатация общей цели переговоров, их характера, содержания и оснований. Цели переговоров должны определяться взаимным соглашением.

2. Формулирование характера переговоров связано с ориентацией на взаимосогласование, рассмотрение претензий, разбор конфликта, двусторонние или многосторонние переговоры, обращение к третьим лицам, предварительные раунды консультаций и т. п.

3. Соглашение относительно участников переговорного процесса, их полномочий, представительности.

4. Формулирование санкций, которые определяются как меры, следующие за нарушение регламента.

5. Диспозиция – согласование места и времени проведения самих переговоров, консультаций, встреч посредников и пр.

Примечание. Выработка той или иной формулы регламента проводится на закрытых совещаниях каждой команды. Эксперты и аналитики могут вносить свои предложения каждой из сторон. Кроме того, проводятся предварительные раунды консультаций команд.

По итогам второго этапа принимается согласованный регламент.

Третий этап игры – решения.

Началом данного этапа служит принятие взаимосогласованного пакета предложений. Реализация данного этапа будет продуктивной, если предыдущие этапы дали соответственно конструктивные результаты. Решение выражается в намерении обеих сторон действовать в направлении формулирования общих соглашений.

Четвертый этап игры – соглашения.

Это последний этап переговоров. Он предполагает, что участники игры совершают несколько последовательных шагов:

1. Формулирование достигнутых договоренностей в виде соглашений.

2. Формулирование заключительного протокола.

Примечание. Выработка соглашения и протокола тоже предполагает свою тактику, маневры, уступки и твердость позиции.

Заключительные документы переговоров оформляются в виде соответствующих соглашений.

Договор – правовой акт, который устанавливает права и обязанности договаривающихся сторон. Договор формулируется (в зависимости от содержания переговорного процесса) как экономический, дипломатический, коммерческий, военный и т. п.

Это может быть договор о гарантиях, договор о дружбе и сотрудничестве, договор о взаимной помощи, нейтралитете, разделении сфер влияния.

Примерный текст договора между организацией (фирма-поставщик, банк и др.) и клиентом:

ДОГОВОР №
на осуществление расчетно-кассового обслуживания
(на поставку..... и т. п.)

Заказчик..... Исполнитель

Место заключения договора.....Дата

Полное и точное наименование сторон.....

Структурные компоненты договора:

1. Предмет договора.

Клиент хранит свои денежные средства на счете, открытом для него Банком.

Банк обязуется осуществлять расчетно-кассовое обслуживание Клиента.

2. Условия договора.

3. Обязанности сторон.

4. Срок действия договора, порядок его изменения и расторжения:

4.1. Настоящий договор вступает в силу с момента его подписания. Срок действия договора – 5 лет (3 года; не ограничивается).

4.2. Изменения и дополнения производятся по соглашению сторон.

4.3. Каждая из сторон вправе расторгнуть договор, предупредив об этом другую сторону за один месяц.

5. Другие условия (о почтово-телеграфных, комиссионных расходах, как и где решаются споры и возникшие разногласия... и т. д.).

6. Особые условия.

7. Юридические адреса сторон.

8. Подписи сторон.

Пакт – договор, имеющий в своем названии указание на содержание договора.

Конвенция – договор по отдельному вопросу.

Соглашение – договор по вопросу сравнительно небольшого значения или временного характера, заключаемый на непродолжительный срок.

Протокол – фиксация в кратко изложенном соглашении о договоренности по определенному вопросу. Протокол может также служить пояснением к той или иной статье основного договора.

Протокол о намерениях – соглашение сторон, не носящее юридического характера. Его статус – лишь прояснить и в определенной степени согласовать намерения сторон на основе установления в процессе переговоров общих интересов. Протокол о намерениях от-

личается от контракта тем, что может быть составлен в относительно произвольной форме – это полужесткий текст.

Примерный текст протокола о намерениях:

ПРОТОКОЛ О НАМЕРЕНИЯХ

1. Цели: документально подтвердить и закрепить стремление к дальнейшим деловым контактам; изучить возможности для заключения соглашения (или продления, корректировки существующих деловых отношений).

2. Преамбула: официальное наименование сторон.

3. Оговариваются основное направление и общие вопросы возможного экономического сотрудничества.

4. Дата составления протокола.

5. Подписи сторон.

Декларация и меморандум – торжественные заявления сторон о том, что они будут придерживаться одинаковой линии поведения по спорному вопросу.

Джентльменское соглашение – договор, заключаемый в устной форме между договаривающимися сторонами.

Примечание. Участники переговоров принимают тот вид соглашения, который адекватен обсуждаемой ситуации. По итогам игры проводится оценивание принятых соглашений со стороны экспертов, а затем в коллективной дискуссии анализируются сами переговоры, достижения и потери участников, просчеты и ошибки, которые допущены из-за неэффективной подготовки к переговорам. Организатор игры подводит итоги, резюмируя все позитивное и конструктивное.

Практическое занятие 9 к теме «Управленческий стресс и контроль над ним»

Тесты

Тест «Шкала профессионального стресса»

Данный тест поможет Вам выявить стресс, возникающий в профессиональной жизни. Выберите один правильный ответ из предложенных ниже вариантов.

1. Два человека, которых Вы хорошо знаете, обсуждают Вас. Какие из следующих высказываний они с наибольшей вероятностью используют?

Варианты ответа:

- а) «Он в полном порядке. Кажется, ничто его не напрягает»;
- б) «Он классный, но иногда нужно быть внимательным в том, что ему говоришь»;
- в) «Кажется, у него постоянно что-то неладно»;
- г) «Он очень капризный и непредсказуемый»;
- д) «Чем меньше я его вижу – тем лучше!».

2. Являются ли следующие факторы обычными в Вашей жизни?

Варианты ответа:

- а) чувство, что Вы редко делаете что-либо правильно;
- б) чувство, как будто Вас преследуют, загоняют в угол;
- в) расстройство желудка;
- г) плохой аппетит;
- д) трудности с засыпанием по ночам;
- е) головокружение и дрожь;
- ж) беспричинная потливость;
- з) приступы паники при нахождении в толпе или замкнутых пространствах;
- и) усталость и недостаток энергии;
- к) чувство безнадежности («Для чего все это?»);
- л) слабость или приступы тошноты без какой-либо физической причины;
- м) чрезвычайная раздражительность по пустякам;
- н) частое пробуждение по ночам;
- о) трудности с принятием решений;
- п) неспособность прекратить думать о проблеме или событиях дня;
- р) слезливость;
- с) самобичевание («Я ни с чем не могу справиться»);
- т) недостаток энтузиазма даже для любимых занятий;
- у) нежелание встречаться с новыми людьми и пробовать новые виды деятельности;
- ф) неспособность сказать «нет», когда просят что-то сделать.

3. Вы более или менее оптимистичны, чем обычно (или также)?

Варианты ответа:

- а) больше;
- б) также;
- в) меньше.

4. Вам нравится наблюдать спортивные состязания?

Варианты ответа:

- а) да;
- б) нет.

5. Вы можете встать в выходной день позже, если хотите, не чувствуя при этом вины?

Варианты ответа:

- а) да;
- б) нет.

6. Можете ли Вы отстаивать свое мнение в разговоре с начальником?

Варианты ответа:

- а) да;
- б) нет.

7. Можете ли Вы отстаивать свое мнение перед коллегами?

Варианты ответа:

- а) да;
- б) нет.

8. Можете ли Вы отстаивать свое мнение перед членами своей семьи?

Варианты ответа:

- а) да;
- б) нет.

9. Кто обычно принимает на себя ответственность за важные решения в Вашей жизни?

Варианты ответа:

- а) Вы сами;
- б) кто-то другой.

10. Когда Вас критикует вышестоящее начальство на работе, как Вы обычно реагируете?

Варианты ответа:

- а) слегка расстраиваетесь;
- б) умеренно расстраиваетесь;
- в) очень расстраиваетесь.

11. Заканчиваете ли Вы рабочий день с чувством удовлетворения тем, чего Вы достигли?

Варианты ответа:

- а) часто;
- б) иногда;
- в) редко.

12. Чувствуете ли Вы большую часть времени, что у Вас есть неразрешенные конфликты с коллегами?

Варианты ответа:

- а) да;
- б) нет.

13. Превышает ли количество работы, которую Вам нужно сделать, количество отпущенного на нее времени?

Варианты ответа:

- а) очень редко;
- б) иногда превышает;
- в) обычно превышает.

14. Имеете ли Вы ясную картину того, что требуется от Вас в профессиональном плане?

Варианты ответа:

- а) почти всегда;
- б) иногда;
- в) едва ли (когда-либо).

15. Хватает ли Вам времени на себя лично?

Варианты ответа:

- а) да;
- б) нет.

16. Если Вы хотите обсудить свои проблемы с кем-то, находите ли Вы симпатизирующего Вам человека?

Варианты ответа:

- а) да;
- б) нет.

17. Находитесь ли Вы на пути к осуществлению главных целей своей жизни?

Варианты ответа:

- а) да;
- б) нет.

18. Скучно ли Вам на работе?

Варианты ответа:

- а) очень редко;
- б) иногда;
- в) часто.

19. Ждете ли Вы с нетерпением момента, когда окажетесь на работе?

Варианты ответа:

- а) почти всякий день;
- б) в некоторые дни;
- в) почти никогда.

20. Получаете ли Вы денежное вознаграждение, адекватное Вашим способностям и вкладу в работу?

Варианты ответа:

- а) да;
- б) нет.

21. Получаете ли Вы адекватное признание в виде должности и карьерного роста за свои способности и вклад в работу?

Варианты ответа:

- а) да;
- б) нет.

22. Препятствуют ли Ваши коллеги и начальство Вашей работе? Или они помогают Вам?

Варианты ответа:

- а) помогают;
- б) препятствуют.

23. Если бы 10 лет назад Вы могли бы увидеть себя профессионально таким, какой Вы есть сейчас, что бы Вы увидели?

Варианты ответа:

- а) превосходящим свои ожидания;
- б) подтверждающим свои ожидания;
- в) не оправдывающим свои ожидания.

24. Если бы Вы могли оценить, насколько Вы любите себя по шкале от 1 (меньше всего любите) до 5 (больше всего любите), какую оценку Вы бы поставили?

Варианты ответа:

- а) 5;
- б) 4;
- в) 3;
- г) 2;
- д) 1.

Подведение итогов

На вопросы 1 и 24 за ответы «б» начисляется по 1 баллу, «в» – по 2 балла, «г» – по 3 балла, «д» – по 4 балла.

На вопрос 2 по 1 баллу за каждый ответ «да».

На вопросы 3, 10, 11, 13, 14, 18, 19, 23 за ответы «б» начисляется по 1 баллу, «в» – по 2 балла.

На вопросы 4–9, 12, 15–17, 20–22 за ответ «б» по 1 баллу.

15 баллов и меньше. Стресс не является проблемой в Вашей жизни. Это не означает, что Вам недостаточно стресса, чтобы ощущать себя занятым и нужным. Просто в данный момент Ваш организм хорошо справляется со стрессом. Поздравляем!

16–30 баллов. Это умеренный уровень стресса для занятого профессионала. Тем не менее, было бы разумным поискать пути его уменьшения.

31–45 баллов. Стресс является действительно проблемой, необходимо срочно принять меры. Чем дольше Вы работаете в состоянии такого стресса, тем труднее Вам будет сделать что-то с ним. Это серьезный повод посмотреть внимательнее на Вашу профессиональную жизнь.

46–60 баллов. На этом уровне стресс является главной проблемой, поэтому предпринимать что-то нужно немедленно. Вы приближаетесь к стадии истощения организма, возможно появление серьезных проблем со здоровьем. Давление стресса необходимо уменьшить.

Учтите, что результаты оценки по шкале стресса необходимо интерпретировать осторожно. Существует масса факторов, находящихся за пределами данного теста, влияющих на то, как мы воспринимаем стресс и справляемся с ним. Поэтому два человека с одинаковым результатом могут ощущать на себе совершенно различное воздействие стресса. Несмотря на это, тест может дать нам некоторую полезную информацию.

Тест «Стрессоустойчивость»

Этот тест служит для оценки степени раздражительности, нервозности, вспыльчивости и способности контролировать эти качества. Хотите проверить, как Вы реагируете на стрессы?

На предложенный список вопросов ответьте одним из трех способов: «да, безусловно», «да, но не очень» или «нет, ни в коем случае».

Раздражает ли Вас:

1. Смятая страница газеты, которую Вы хотите прочитать?
2. Женщина «в годах», одетая как молоденькая девушка?
3. Чрезмерная близость собеседника при разговоре?
4. Женщина, курящая на улице или в общественном месте?
5. Человек, кашляющий в Вашу сторону?
6. Когда кто-то грызет ногти на Ваших глазах?
7. Когда кто-то смеется невпопад?
8. Когда кто-то пытается учить Вас, что и как делать?
9. Когда любимая девушка (юноша) постоянно опаздывает?
10. Когда в кинотеатре тот, кто сидит перед Вами, все время вертится и обсуждает фильм?
11. Когда Вам пересказывают сюжет интересного романа, который Вы только собираетесь прочесть?
12. Когда Вам дарят ненужные вещи?
13. Громкий разговор в общественном транспорте?
14. Слишком сильный запах духов?
15. Человек, жестикулирующий во время разговора?
16. Коллега, часто употребляющий иностранные слова?

Подведение итогов

За каждый ответ «да, безусловно» начисляется 3 балла, «да, но не очень» – 1 балл, «нет, ни в коем случае» – 0 баллов.

Подсчитайте общее количество баллов. Максимально возможное количество баллов – 48.

Более 36. Вас не отнесешь к числу терпеливых и спокойных людей. Вас раздражает почти все, даже самое незначительное. Вы вспыльчивы и легко выходите из себя. Это расшатывает Вашу нервную систему, усиливая трения с окружающими.

От 13 до 36. Вы принадлежите к наиболее распространенной группе людей. Вас раздражают только очень неприятные вещи. Не драматизируя повседневные невзгоды, Вы способны легко забывать о них.

Менее 13. Вы достаточно спокойный человек, реально смотрящий на жизнь. Вас не так-то просто вывести из равновесия. А это гарантия против стрессов.

Тест «Горите ли Вы на работе?»

Тест поможет Вам определить уровень Вашего стресса на работе, а также разработать план действий по его преодолению.

Ниже приведены 25 утверждений. Оцените, насколько каждое из них соответствует Вам. Начислите себе соответствующие баллы за каждый ответ:

- всегда верно – 4 балла;
- часто верно – 3 балла;
- иногда верно – 2 балла;
- неверно – 1 балл.

1. Я все больше испытываю раздражение в отношении сослуживцев, я чувствую отчуждение на работе.

2. У меня все валится из рук, я не контролирую ситуацию на работе.

3. Приходя домой с работы, я чувствую себя как выжатый лимон.

4. Последнее время я чаще простужаюсь и вообще болею.

5. Я чувствую себя потерянным(ой) на работе, как будто все, что я делаю, оказывается неправильным.

6. У меня случаются вспышки гнева по самым незначительным поводам.

7. Последнее время я стал(а) иначе питаться, что сказывается на моем весе (полнота, худоба).

8. Мне стало или сложнее засыпать, или сложнее просыпаться утром.

9. Я все чаще ищу оправдания для того, чтобы отлынивать от работы или прикинуться больным(ой).

10. Я чувствую, что качество моей работы ухудшилось.
11. Мне трудно сконцентрировать внимание на моей работе.
12. У меня есть чувство изоляции, одиночества.
13. Я заметил(а), что стал(а) более цинично и скептически относиться к руководству.
14. Я не могу вспомнить, когда я последний раз испытывал(а) энтузиазм по поводу моей работы.
15. У меня возникли проблемы в личной жизни (ссоры, обиды).
16. Я все больше чувствую, что ситуация выходит из-под моего контроля.
17. Я заметил(а), что все больше принимаю спиртное, курю, пью лекарства.
18. У меня бывает головная боль или боль в области живота.
19. Такое ощущение, что я потерял(а) интерес к вещам, которые раньше для меня были важны.
20. Я часто грущу без причины.
21. Мне приходится заставлять себя идти на работу.
22. Я все больше смотрю телевизор.
23. Я чаще иду на риск, не думая о последствиях.
24. У меня были боли в груди, я задыхался(лась).
25. Я с нетерпением жду вечер пятницы и ненавижу вечер воскресенья.

Подведение итогов

Подсчитайте общее количество баллов.

65-100 баллов. Опасная зона. Вам надо срочно что-то предпринимать! Вы сильно «сгорели» на работе. Вы уже испытываете серьезные физические и психические последствия этого. Смените работу и (или) обратитесь к психоаналитику.

35-64 баллов. Зона внимания. У вас есть некоторые из симптомов «сгорания» на работе. Если Вы не предпримите шаги по борьбе с производственным стрессом, Вы можете столкнуться в дальнейшем с медицинскими осложнениями. Вам срочно нужны перемены.

Менее 35 баллов. Благополучная зона. У Вас, похоже, нет проблем с Вашей работой или начальством. Вам не нужны никакие серьезные шаги по борьбе с производственным стрессом.

Если Вы набрали *более 35 баллов*, то составьте для себя план действий по преодолению производственного стресса. Он может включать как мероприятия по работе над собой (переоценка своего отношения к работе, физические упражнения, регулярные прогулки), так и мероприятия по улучшению производственных условий (смена работы, усилия по исправлению отношений с начальством и сослуживцами).

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Кабаченко, Т. С. Психология управления : учеб. пособие. В 2 ч. / Т. С. Кабаченко. – М. : Пед. о-во России, 2000. – 384 с.

Столяренко, Л. Д. Основы психологии / Л. Д. Столяренко. – Ростов н/Д : Феникс, 1996. – 736 с.

Аверченко, Л. К. Психология управления : курс лекций / Л. К. Аверченко. – Новосибирск : НГАЭиУ; М. : ИНФРА-М, 1997. – 149 с.

Мещерякова, Е. В. Психология управления : учеб. пособие / Е. В. Мещерякова. – Минск : Выш. шк., 2005. – 237 с.

Кармин, А. С. Конфликтология / А. С. Кармин. – СПб. : Лань, 1999. – 448 с.

Бабосов, Е. М. Конфликтология / Е. М. Бабосов. – Минск : Право и экономика, 1997. – 358 с.

Громова, О. Н. Конфликтология : курс лекций / О. Н. Громова. – М. : ЭКМОС, 2000. – 320 с.

Дополнительная литература

Авдеев, В. В. Управление персоналом: технология формирования команды : учеб. пособие для вузов / В. В. Авдеев. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 543 с.

Баева, О. А. Ораторское искусство и деловое общение : учеб. пособие для вузов / О. А. Баева. – Минск : Новое знание, 2000. – 328 с.

Беляцкий, Н. П. Менеджмент. Основы лидерства / Н. П. Беляцкий. – Минск : Новое знание, 2002. – 250 с.

Беляцкий, Н. П. Менеджмент: деловая карьера : учеб. пособие / Н. П. Беляцкий. – Минск : Новое знание, 2001. – 302 с.

Беляцкий, Н. П. Управление персоналом / Н. П. Беляцкий, С. Е. Веселько, П. Ройш. – Минск : Экоперспектива, 2000. – 356 с.

Бороздина, Г. В. Психология делового общения : учеб. пособие для вузов / Г. В. Бороздина. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 224 с.

Браун, Л. Имидж – путь к успеху / Л. Браун. – СПб. : Питер, 2000. – 192 с.

Вечер, Л. С. Секреты делового общения / Л. С. Вечер. – Минск : Выш. шк., 1996. – 367 с.

Вишнякова, Н. Ф. Конфликтология : учеб. пособие / Н. Ф. Вишнякова. – Минск : Университетское, 2000. – 246 с.

Ворожейкин, И. Е. Конфликтология : учеб. для вузов / И. Е. Ворожейкин, А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 223 с.

Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер / М. Вудкок, Д. Форэнсис ; пер. с англ. А. М. Верникова, А. Ф. Ковалева. – М. : Дело ЛТД, 1994. – 320 с.

Галкина, Т. П. Социология управления : учеб. пособие для вузов / Т. П. Галкина. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 224 с.

Гришина, Н. В. Психология конфликта / Н. В. Гришина. – СПб. : Питер, 2005. – 464 с.

Дебора, О. Искусство администрирования / О. Дебора. – М. : Дело, 1993. – 207 с.

Дмитриев, А. В. Конфликтология : учеб. пособие для вузов / А. В. Дмитриев. – М. : Гардарики, 2000. – 320 с.

Дружинин, В. Н. Психология : учеб. для экон. вузов / В. Н. Дружинин. – СПб : Питер, 2000. – 672 с.

Зеркин, Д. П. Основы конфликтологии : курс лекций / Д. П. Зеркин. – Ростов н/Д : Феникс, 1998. – 480 с.

Зигерт, В. Руководитель без конфликта : пер. с нем. / В. Зигерт, Л. Ланг. – М. : Экономика, 1990. – 334 с.

Карпов, А. В. Психология менеджмента : учеб. пособие для вузов / А. В. Карпов. – М. : Гардарики, 1999. – 584 с.

Каррас, Ч. Л. Искусство ведения переговоров. Как достичь желаемого результата / Ч. Л. Каррас ; пер с англ. М. Ц. Шабат. – М. : ЭКСМО, 1997. – 397 с.

Комарова, Л. В. Технология делового общения в управленческой деятельности : учеб. пособие / Л. В. Комарова. – М. : РАГС, 2007. – 148 с.

Корен, Л. Искусство торговаться или все о переговорах : пер. с англ. / Л. Корен, П. Гудмэн. – Минск : Эф-Эй-Би, 1995. – 160 с.

Красовский, Ю. Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы : практ. пособие / Ю. Д. Красовский. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 361 с.

Кремень, М. А. Пути эффективного руководства / М. А. Кремень. – Минск : Беларуская навука, 2000. – 382 с.

Кузин, Ф. А. Культура делового общения : практ. пособие для бизнесменов / Ф. А. Кузин. – М. : Ось-89, 1997. – 240 с.

Кукушин, В. С. Психология делового общения : учеб. пособие для вузов / В. С. Кукушин. – М. : МарТ, 2003. – 368 с.

Купер, Д. Психология в отборе персонала / Д. Купер, А. Робертсон. – СПб. : Питер, 2003. – 240 с.

Курбатов, В. И. Стратегия делового успеха : учеб. пособие / В. И. Курбатов. – Ростов н/Д : Феникс, 1996. – 416 с.

Левченко, Е. А. Как проводить переговоры (практическое руководство) / Е. А. Левченко. – Гомель : БелАНТДИ, 1995. – 170 с.

Левченко, Е. А. Этика и психология деловых отношений : учеб. пособие / Е. А. Левченко, Л. К. Климович. – Гомель : БелАНТДИ, 1997. – 112 с.

Левченко, Е. А. Конфликтология и психология управления : практикум / Е. А. Левченко, Т. В. Левченко. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит кооп., 2009. – 124 с.

Леонов, Н. И. Конфликтология : учеб. пособие для вузов / Н. И. Леонов. – М. : Моск. психолого-соц. ин-т, 2006. – 232 с.

Марков, Г. Н. Справочник по конфликтологии, общению, менеджменту / Г. Н. Марков. – СПб. : Альфа, 2000. – 173 с.

Мартин, Д. М. Манипулирование встречами. Как добиться чего Вы хотите, когда Вы этого хотите / Д. М. Мартин ; пер. с англ. Л. А. Мороз. – Минск : Амалфея, 1996. – 192 с.

Морозов, А. В. Управленческая психология : учеб. пособие для вузов / А. В. Морозов. – М. : Академ. Проект, 2005. – 288 с.

Мучински, П. Психология, профессия, карьера / П. Мучински. – СПб. : Питер, 2004. – 539 с.

Панасюк, А. Ю. Формирование имиджа : стратегия, психотехнологии, психотехники / А. Ю. Панасюк. – М. : Омега-Л, 2007. – 266 с.

Потеряхин, А. Л. Психология управления. Основы межличностного общения / А. Л. Потеряхин. – Киев : ВИРА-Р, 1999. – 384 с.

Лавриненко, В. Н. Психология и этика делового общения : учеб. для вузов / В. Н. Лавриненко. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 326 с.

Никифоров, Г. С. Психология менеджмента : учеб. для вузов / Г. С. Никифоров. – СПб : Питер, 2004. – 639 с.

Психология управления : практикум / Е. А. Левченко [и др.]. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2008. – 108 с.

Психология управления : курс лекций / Л. К. Аверченко [и др.] ; отв. ред. М. В. Удальцова. – Новосибирск : Сиб. соглашение, 1999. – 150 с.

Райзберг, Б. А. Психология в экономике и управлении : учеб.-метод. пособие / Б. А. Райзберг. – М. : Моск. психолого-соц. ин-т, 2005. – 552 с.

Рогов, Е. И. Психология общения / Е. И. Рогов. – М. : Гуманитар. центр ВЛАДОС, 2007. – 335 с.

Свергун, О. Психология успеха, или как стать хозяином своей жизни / О. Свергун. – М. : АСТ-пресс, 2001. – 384 с.

Семенов, А. К. Психология и этика менеджмента и бизнеса / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. – М. : Маркетинг, 1999. – 200 с.

Сесмен, Л. Верный путь к успеху: 1600 советов менеджеру / Л. Сесмен, С. Дип ; пер. с англ. А. Суворовой. – Минск : Попурри, 1996. – 384 с.

Скотт, Дж. Г. Конфликты. Пути их преодоления / Дж. Г. Скотт. – Киев : Внешторгиздат, 1991. – 189 с.

Фомин, Ю. А. Психология делового общения / Ю. А. Фомин. – Минск : Амалфея, 2000. – 373 с.

Шепель, В. М. Имиджелогия. Секреты личного обаяния / В. М. Шепель. – М. : Линко-ПРЕСС, 1997. – 320 с.

Шипунов, В. Г. Основы управленческой деятельности: социальная психология, менеджмент : учеб. для вузов / В. Г. Шипунов, Е. Н. Кишкель. – М. : Высш. шк., 2004. – 327 с.

Якокка, Ли. Карьера менеджера / Ли Якокка. – М. : Прогресс, 1990. – 432 с.

СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка	3
Примерный тематический план.....	5
Тема 1. Объект и предмет дисциплины «Психология управления»	6
Тема 2. Психологические особенности основных управленческих функций.....	7
Тема 3. Личность как объект управления.....	8
Тема 4. Личность как субъект управления.....	15
Тема 5. Стили руководства	21
Тема 6. Организация и социальная группа как объект управления.....	22
Тема 7. Деловое общение.....	24
Тема 8. Управленческое общение	28
Тема 9. Психология принятия управленческих решений (практические и семинарские занятия учебной программой не предусмотрены).....	32
Тема 10. Психология конфликта	32
Тема 11. Психология переговорного процесса	42
Тема 12. Имидж как составная часть культуры делового общения	46
Тема 13. Управленческий стресс и контроль над ним	48
Практические занятия	51
Список рекомендуемой литературы	147

Учебное издание

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

**Практикум
для студентов специальности
1-26 02 02 «Менеджмент»**

Автор-составитель
Левченко Елена Анатольевна

Редактор В. В. Суздалова
Технический редактор Н. Н. Короедова
Компьютерная верстка Д. А. Петренко

Подписано в печать 12.10.11. Бумага типографская № 1.
Формат 60 × 84 ¹/₁₆. Гарнитура Таймс. Ризография.
Усл. печ. л. 8,83. Уч.-изд. л. 9,2. Тираж 100 экз.
Заказ №

Учреждение образования
«Белорусский торгово-экономический университет
потребительской кооперации».
246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.
ЛИ № 02330/0494302 от 04.03.2009 г.

Отпечатано в учреждении образования
«Белорусский торгово-экономический университет
потребительской кооперации».
246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.

**БЕЛКООПСОЮЗ
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

Кафедра менеджмента

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

**Практикум
для студентов
специальности 1-26 02 02 «Менеджмент»**

Гомель 2011