

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ
ЧЕРНИГОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ

Методические указания по самостоятельной работе студентов
направлений подготовки 6.030504 – "Экономика предпринимательства",
6.030508 – "Финансы и кредит", 6.030509 – "Учет и аудит"

(часть II)

Утверждено
на заседании кафедры
философии и социально-
гуманитарных дисциплин
Протокол № 6 от 23.01.14 г.

Ділове спілкування. Методичні поради до самостійної роботи студентів напрямів підготовки 030504 – "Економіка та підприємництво", 6.030508 – "Фінанси і кредит", 6.030509 – "Облік і аудит" (Частина II). Друге видання, виправлене і доповнене / Укладач: С.К.Каземирова. – Чернігів: ЧНТУ.– 2014. – 64 с. – Рос. мовою .

Составитель: Каземирова Светлана Константиновна, кандидат философских наук, доцент

Ответственный за выпуск: А.И.Крук , зав. кафедрой философии и социально-гуманитарных дисциплин, кандидат исторических наук, доцент

Рецензент: Л.А.Легецкая, кандидат исторических наук, доцент

ТЕМА 15. ДЕЛОВАЯ БЕСЕДА

СТРУКТУРА ДЕЛОВОЙ БЕСЕДЫ

Деловая беседа состоит из 5
основных этапов:

- создание благоприятного
- климата взаимоотношений в
начале беседы;
- ориентация в проблеме;
- совместный поиск решения;
- принятие решения.

Пояснение: Для повышения
эффективности достижения целей
беседы, важно проходить каждый
из этапов.

СОЗДАНИЕ БЛАГОПРИЯТНОГО КЛИМАТА ВЗАИМООТНОШЕНИЙ В НАЧАЛЕ БЕСЕДЫ

Основные задачи данного этапа:

- знакомство, установление контакта;
- создание оптимальных взаимоотношений для проведения деловой беседы;
- создание атмосферы доверия;
- привлечение внимания;
- пробуждение интереса к беседе.

ПРИНЦИПЫ СОЗДАНИЯ БЛАГОПРИЯТНОГО КЛИМАТА ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

1. Приветствуйте партнера:

- открытый взгляд;
- приветствие партнера теплой дружественной улыбкой;
- крепкое рукопожатие (без чрезмерного давления);
- поддержание контакта глаз;
- открытая ненапряженная поза.

2. Эмоционально поддерживайте разговор.

3. Ориентируйтесь на желаемый партнером конечный результат.

4. Демонстрируйте уважение, интерес к положительному в партнере, предполагайте только хорошие намерения партнера, выражайте свою заинтересованность в перспективах Ваших взаимоотношений.
5. Выражая собственные чувства, учитывая эмоциональное состояние партнера.
6. Подчеркивайте равенство позиций, ищите единство в интересах и мнениях, ведите себя уверенно, будьте доброжелательны.
7. Двигайтесь к контрактным взаимоотношениям:

выгоды А выгоды Б
----- = -----
затраты А затраты Б

ТЕХНИКИ КОНТАКТИРОВАНИЯ

«Человек без улыбки на лице не должен открывать магазин»
Китайская пословица

«Улыбка»
«Присоединение»
«Золотые слова»
«Имя собственное»
«ПП: Поиск позитивного»
«ПО: Поиск общего»
«Благородные намерения»
«Вес»
«Ты-зеркало»

ОРИЕНТАЦИЯ В СОБЕСЕДНИКЕ

«Слушай, что говорят люди, но понимай, что они чувствуют»
Восточная мудрость

Для того, чтобы эффективно вести беседу, очень важно достаточно точно определить:

- что перед Вами за человек, и в каком он состоянии (возбужден, погружен в себя, готов к обсуждению проблемы, напряжен, спешит и т.п.);
- какую лучше выбрать стратегию общения.

Обращайте внимание на :

- манере поведения собеседника (стремление к доминированию, стремление к сотрудничеству и т.п.);
- позу, жесты, мимику, дистанцию, контакт глаз и их изменение;
- его речь (как он строит фразы, какие ключевые слова употребляет и т.п.);
- его поведение с другими людьми (подчиненными, коллегами и т.п.);
- его манеру одеваться и т.п.

ЭТАП ОРИЕНТАЦИИ В ПРОБЛЕМЕ

Основные задачи:

- точное определение проблемы, которую необходимо решить;
- получение как можно большего количества информации по проблеме;
- определенные отношения к проблеме участников беседы;
- постановка целей решения проблемы.

ДВА ПЛАНА ОБЩЕНИЯ

- личностный
- содержательный

Пояснение: Личностный план - это система отношений, которые возникают между партнерами в процессе общения. Содержательный план включает в себя все, что относится к проблеме, решаемой участниками взаимодействия (обсуждаемой проблемой могут быть и отношения участников). Для эффективности взаимодействия важно создать такой климат отношений, который помог бы оптимально решить проблему.

ВИДЫ ОБЩЕНИЯ

- партнерское;
- директивное;
- манипулятивное.

Пояснение: Для обеспечения эффективности процесса взаимодействия важно прислушиваться к себе, чтобы понять свои неосознаваемые цели (особенно, если они входят в противоречие с осознаваемыми) и внимательно наблюдать за собеседником (речевое и неречевое поведение, адекватность поведения ситуации взаимодействия и т.п.), чтобы убедиться в непротиворечивости его предъявляемых целей и не предъявляемых.

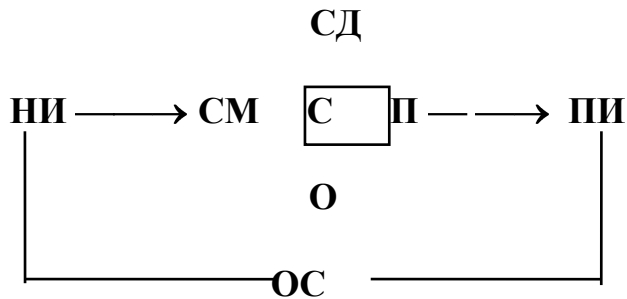
ПОЗИЦИИ УЧАСТНИКОВ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

- позиция сверху («надо»);
- позиция наравне («хочу и надо»);
- позиция снизу («хочу»).

Пояснение: Участники взаимодействия посылают сообщения с одной из трех позиций, предполагая, что партнер займет дополняющую позицию. Если этого не происходит - возникает ситуация столкновения.

Для эффективного делового взаимодействия оптимально, когда оба собеседника занимают позицию наравне.

ПЕРЕДАЧА И ПРИЕМ СООБЩЕНИЯ



НИ - направитель информации

СМ - самораскрытие

С - сообщение

СД - существо дела

П - призыв

ПИ - получатель информации

О - отношение

ОС - обратные связи

Пояснение: Сообщение - это любая фраза, вопрос, бессловесное действие. Отсутствие взаимопонимания наступает тогда, когда получатель сообщения оказался не в состоянии расшифровать истинный смысл сообщения.

ВИДЫ СООБЩЕНИЙ

Сообщения бывают:

- конгруэнтными (согласованными, т.е. непротиворечивые);
- смешанными;

Пояснение: Смешанное сообщение - это сообщение, в котором есть противоречие:

- между утверждениями;
- между утверждениями и фактами;
- между утверждениями и неречевым поведением;
- между утверждением и контекстом, что может свидетельствовать о несоответствии предъявляемой и истинной информации о состоянии, чувствах, мыслях, целях собеседника и его отношении к Вам.

ПРАВИЛО КОММУНИКАЦИИ:

СТРЕМИТЕСЬ ПОНЯТЬ ИСТИННЫЙ СМЫСЛ СООБЩЕНИЙ

ТЕХНИКИ ПРОЯСНЕНИЯ СУТИ ПРОБЛЕМЫ

Активное внимание

(концентрация на речевом и неречевом аспектах поведения претендента)

Техника «барометр»

« Прислушивание к себе. Интервьюеру необходимо обращать внимание на происходящие в нем изменения (внутреннее состояние, поза, дистанция, жестикация, голос). Это может дать «ключ» к пониманию происходящего.

«Ты - зеркало»

(«присоединение» к собеседнику и отражение элементов поведения претендента (поза, жесты, дыхание, мимика и т.п.) с целью почувствовать его состояние и мотивы поведения)

Техника фокусирования

- фокусирование на личности
- фокусирование на проблеме
- фокусирование на других
- фокусирование на контексте
- фокусирование на себя

Пояснение: Фокусирование - техника, которая добавляется к приемам общения и дает большую точность в определении проблемы и ее решения. Умелое фокусирование вместе с техникой открытых вопросов ведет к анализу проблемы.

Техника конфронтации

Обнаружение и намеренное обострение противоречий в поведении и высказываниях претендента.

ТЕХНИКИ ЗАДАВАНИЯ ВОПРОСОВ

С помощью вопросов Вы можете:

- направить процесс передачи информации в русло, соответствующее Вашим планам и пожеланиям;
- перехватить и удержать инициативу в беседе;
- активизировать претендента, с тем чтобы от монолога перейти к гораздо более целесообразному, с точки зрения получения информации, диалогу;
- дать возможность претенденту проявить себя.

ТИПЫ ВОПРОСОВ

Закрытые вопросы

Это вопросы, предполагающие ответы «Да» или «Нет».

Цели задавания этого типа вопросов:

- получить у собеседника согласие;
- изменить ход беседы.

Закрытые вопросы блокируют поступление информации.

Открытые вопросы

Это вопросы, начинающиеся со слов: «что», «где», «когда», «кто», «почему».

Цель задавания этого типа вопросов - получение информации от претендента.

Альтернативные вопросы

Вопросы, предполагающие выбор одного из нескольких вариантов ответа, которые уже predeterminedены. Но при этом можно дать и свой ответ.

Целью задания этого типа вопросов является:

- подведение собеседника к решению;

- сужение информационного поля беседы.

Вопросы могут также разделяться на общие и конкретные

Общие вопросы:

Предполагают расширение информационного поля беседы

Конкретные вопросы:

Способствуют сужению информационного поля и получению конкретного ответа.

РАМКА ВОПРОСА

Несколько правил для того, чтобы создать хорошие вопросы

1. Будьте кратки.
2. Будьте уверены, что вопрос прямо связан с предметом беседы.
3. Вопрос должен прямо относиться только к одному пункту обсуждения.
4. Развивайте конструктивное мышление.
5. Используйте в вопросе свой естественный стиль.
6. Используйте слова, значимые для человека, которому Вы задаете вопрос.
7. В большинстве случаев избегайте вопросов, которые предполагают простые ответы «да» и «нет».

Пояснение: Рамка вопросов - это правила, необходимые для того, чтобы создать хорошие вопросы.

ФАКТОРЫ УСПЕШНОЙ КОММУНИКАЦИИ

Успешная коммуникация зависит от четырех основных факторов:

- 1) отправитель - умение отправителя посылать сообщения в ясной и форме;
- 2) канал - выбор средства коммуникации (устно, письменно, визуально и т.д.) в зависимости от обстоятельств и вида сообщения;
- 3) получатель - умение и готовность получателя понять сообщение и правильно его применить;
- 4) препятствие - любые препятствия и барьеры в коммуникационной системе, которые могут помешать приему сообщения или исказить его.

БАРЬЕРЫ, ПРЕПЯТСТВУЮЩИЕ УСПЕШНОЙ КОММУНИКАЦИИ

При коммуникации в устной форме могут возникнуть следующие препятствия.

I. Препятствия, созданные окружающей обстановкой:

- 1) если в комнате слишком жарко или холодно, или же слишком шумно, тому, кто слушает, будет трудно сосредоточиться;
- 2) большое количество людей отвлекает и слушающего, и говорящего;
- 3) если место и время выбраны неверно (например, слушающий торопится на какую-то встречу), сконцентрированность на разговоре будет минимальной.

II. Препятствия получения:

- 1) беспокойное или нервное состояние слушающего создает трудности для концентрации его внимания;
- 2) положение и статус слушающего;
- 3) предвзятость и предубеждения;
- 4) личная неприязнь, к примеру, некоторым людям тяжело бывает слушать или говорить с тем человеком, который им неприятен.

III. Препятствие понимания:

- 1) специальные или технические выражения ставят в трудное положение тех, кто не работает в данном коллективе. Следует использовать те выражения, которые будут понятны получателю, избегать «длинных слов», которые употребляются только для того, чтобы сделать сообщение более значительным;
- 2) местные диалекты создают определенные трудности для слушающего, а он может постесняться переспросить, что имел в виду говорящий;
- 3) незнание сути вопроса со стороны слушающего создает трудности для понимания основных фактов и идей;
- 4) продолжительность разговора - примерно через 10-20 минут непрерывного разговора говорящий может отклониться от главной темы.

ПРАВИЛА УСПЕШНОЙ КОММУНИКАЦИИ

ПРАВИЛА успешной коммуникации могут быть кратко описаны следующим образом:

1. Приготовление: отправитель должен иметь четкое представление о том, что предстоит сообщить, кому и зачем. Если отправляющий сообщение хорошо понимает то, что он собирается передать, то получатель данной информации наверняка ее поймет. Отправителю следует попытаться предупредить вопросы, которые могут возникнуть у получателя в связи с сообщением.
2. Выбор: окружающей обстановки, времени, степени уединения, средств и т.д.
3. Методика: нужно следить за интонацией голоса, правильностью произношения, правильностью слов и т.д. Следует предусмотреть и преодолеть все препятствия в коммуникации и указать на потенциальные выгоды для получателя, чтобы заинтересовать его.
4. Обратная связь: обеспечивается вопросами для проверки понимания. Улавливать (ушами и глазами - наблюдать за изменениями настроения, речи и т.д.) скрытые сигналы получателя, которые показывают отсутствие внимания, смущение, скуку и т.д.
5. Проверка: убедитесь, что Ваше сообщение подтверждено действиями.

ЭТАПЫ СОВМЕСТНОГО ПОИСКА РЕШЕНИЙ

Основная задача данного этапа - поиск взаимоприемлемых способов решения проблемы.

ЭТАП СОВМЕСТНОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

Основные задачи:

- достижение основной или в самом неблагоприятном случае запасной (альтернативной) цели;
- обеспечение благоприятной атмосферы в конце беседы;
- стимулирование нашего собеседника к выполнению намеченных действий;
- поддержание в случае необходимости в дальнейшем контактов с собеседниками и их коллегами.

УСЛОВИЯ ВСТУПЛЕНИЯ В ЗАВЕРШАЮЩИЙ ЭТАП БЕСЕДЫ

- если мы с помощью соответствующих информационных и контрольных вопросов направили беседу к нужной цели;
- привели аргументы, действенные для данного конкретного человека;
- если на поставленные в ходе беседы вопросы мы дали удовлетворяющие собеседника ответы;
- если мы успешно справились с замечаниями и возражениями;
- если мы сумели установить контакт с собеседником и создать благоприятную атмосферу для завершения беседы.

Когда все эти условия выполнены, не обязательно подталкивать собеседника к действиям, наоборот, он может предложить ускорить принятие решений.

ПРИЗНАКИ ПРИБЛИЖЕНИЯ КОНЦА БЕСЕДЫ

- пребывающий в «расслабленном» состоянии собеседник наклоняется вперед с выражением заинтересованности или наоборот, а также разводит или сжимает руки;
- собеседник проявляет знаки общей дружеской реакции;
- собеседник слушает наше выступление с выражением одобрения, иногда кивая головой;
- он снова перелистывает наш проект, разработки, просматривает данные, подготовленные к беседе;
- меняется степень участия собеседника в беседе, темп его высказываний и участия в дискуссии. Это почти верный признак того, что он уже принял решение, какое, он нам скоро скажет сам.

ПРИЕМЫ УСКОРЕНИЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

- Прямое ускорение
- Косвенное ускорение:
 - ✓ гипотетический подход;
 - ✓ поэтапные решения;
 - ✓ альтернативные решения;
 - ✓ ключевой вопрос.

ПОЧЕМУ МЫ НЕ ДОСТИГЛИ

ЦЕЛИ БЕСЕДЫ

Контрольная анкета

В книге П.Мицича «Как проводить деловые беседы» приводятся вопросы, ответы на которые помогут сравнительно точно и без особых усилий поставить диагноз последней проведенной беседе, диагноз, объясняющий причины срыва в нашей деловой беседе. Это совокупность вопросов в несколько измененном виде - в форме таблицы, заполненной откровенными ответами, - представляет собой также и идеальный тест для выявления наших недостатков и критического самоанализа ошибок, допущенных при подготовке и проведении неудачной деловой беседы.

В таблице следует:

- отметить крестиками самые приблизительные оценки отдельных пунктов;
- подумать, почему так получилось;
- разработать возможные решения и варианты для новых бесед;
- попытаться создать план последующих бесед;
- попросить помощи и совета у своих друзей относительно указанных случаев.

Продуманные, подробные и искренние ответы на эти тщательно подобранные вопросы создадут нам основу для определения нашего отношения к деловым беседам.

ПОЧЕМУ МЫ НЕ ДОСТИГЛИ ЦЕЛИ БЕСЕДЫ КОНТРОЛЬНАЯ АНКЕТА

Таблица 15.1 – Контрольная анкета

Контрольные вопросы	Оценка					Замечания
	Правильно	В основном правильно	Частично правильно	В основном неправильно	Неправильно	
1	2	3	4	5	6	7
1. Я недостаточно подготовился - для этого мне не хватило: времени, сосредоточенности, терпения, желания.						
2. Я не организовал как следует свою деятельность слишком много импровизирую.						
3. Любая работа за письменным столом для меня мучение, поэтому, вероятно, я не использую в беседах достаточного количества чертежей, рабочих записей, визуальной информации						

Продолжение табл.15.1

4. В течение дня я не всегда в «форме» - иногда я готов к беседе, а иногда заранее предчувствую свою неудачу, и это меня смущает.						
5. Я охотно иду своей дорогой и не люблю учиться у других; испытываю недовольство при получении деловых инструкций и наставлений, указаний на необходимость усовершенствования, и при достижении договоренностей.						
6. Я чувствителен к указаниям и мерам «сверху» и частично им противлюсь.						
7. Я чувствую, что мое положение недостаточно ценится другими, и поэтому мне иногда невесело, так же, как в случае, когда у меня возникает чувство, что я дальше не продвинусь.						
8. Я не любитель телефонных разговоров или полу бесед с коллегами, что практически представляет собой введение в трудные деловые беседы.						
9. Особенно трудными для меня являются первые моменты беседы, потому что в эти моменты создается атмосфера беседы и налаживаются взаимные контакты.						
10. Я заметил, что во многих беседах мне не хватает четкого плана, а в этой связи - и уверенности в себе.						
11. Я знаю, что начинаю деловую беседу при негативной позиции собеседника, и это «подрезает мне крылья».						
12. Часто мне трудно придерживаться принятой структуры беседы типа «начало, передача информации, аргументация, нейтрализация замечаний и принятие решений», а также искать знаменитые «зацепки» для начала беседы.						
13. Я тоже знаю преимущества так называемой «техники вопросов», но на практике слишком активно оперирую голыми утверждениями, а из-за этого легко теряю контакт со своим собеседником.						

1	2	3	4	5	6	7
14. «Продажа идеи» для меня скорее абстрактное понятие. На практике, конечно, я почти никогда не применяю этот принцип.						
15. На возражения и замечания я, как правило, могу ответить, но, вместо того, чтобы этим добиться согласия и одобрения, чаще всего вызываю раздражение или нетерпение со стороны собеседника.						
16. Мои профессиональные знания, честно говоря, можно было бы освежить, так же как и мои знания проблематики деятельности.						
17. Мне кажется, что я говорю слишком много, а мой собеседник - слишком мало.						
18. При оценке реакций собеседника я часто ошибаюсь: переоцениваю его интерес и заявления, довольствуюсь неполными ответами и подхожу к оценке событий с логической, а не с психологической позиции.						
19. Я с трудом справляюсь с существенными профессиональными замечаниями, и вообще я себя чувствую не лучшим образом.						
20. Общение с несколькими собеседниками одновременно я воспринимаю как неприятную нагрузку.						
21. Мой стиль выражения и способ убеждения (риторика и аргументация), несомненно, можно улучшить и усовершенствовать.						
22. Часто в душе я признаю правоту собеседника. Я неохотно придерживаюсь непопулярной позиции, даже когда это необходимо, и ни к кому не подхожу слишком близко. Может быть, это снижает необходимую силу убеждения и оперативные способности.						
23. Я почти не пользуюсь имеющимися средствами оптической интерпретации (бумага и ручка, проектор, диапроектор, рисунки, чертежи и таблицы и т.п.).						

Продолжение Таблицы 15.1

1	2	3	4	5	6	7
24. На завершающей стадии беседы, в фазе принятия решений, я чувствую себя не уверенно, нервничаю, мою технику завершения деловой беседы, конечно, можно совершенствовать.						
25. Встречаются собеседники, которые мне явно не симпатичны и с которыми я просто не могу вести беседу.						
26. Иногда я сыт по горло деловыми беседами, особенно в последнее время.						
27. В случае неудачи я нахожу приемлемые отговорки, которые оправдывают меня в собственных глазах.						
28. Я часто допускаю еще одну важную ошибку...						
29. Мой недостаток....вызван....						
30. Я чувствую свою неинформированность о текущем состоянии дел, а источники информации, которыми я пользуюсь или должен пользоваться, я в какой-то мере оставляю без внимания.						

КРОССВОРД Владете ли Вы техникой делового общения?

В кроссворде буквы «и» и «й» считаются идентичными.

По вертикали:

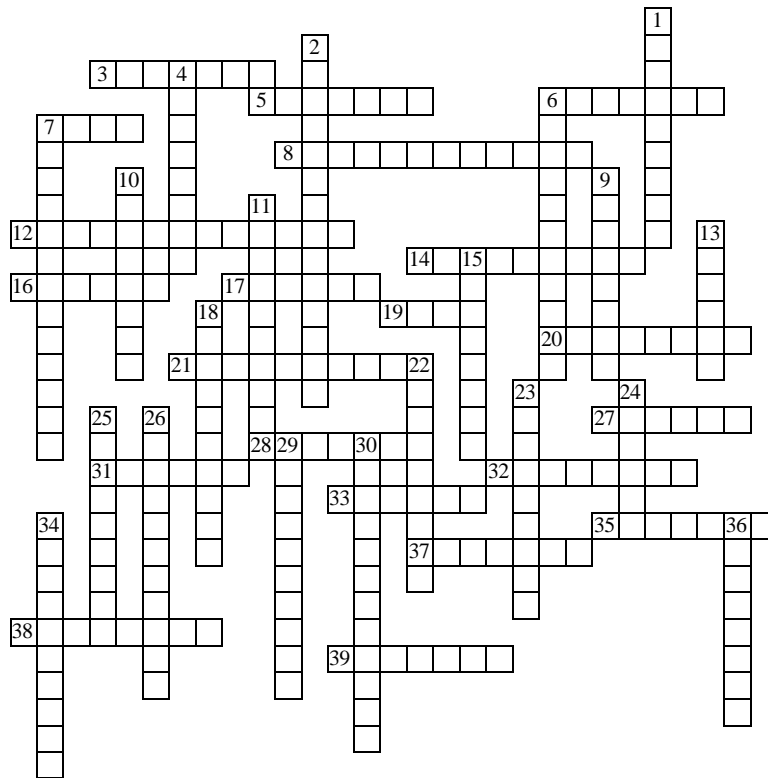
1. Один из способов тактично завершить беседу, не обидев собеседника -
- его.
2. Выбор места для беседы должен быть таким, чтобы оно целям беседы.
4. Нереальные при приеме на работу - вот источник многих конфликтов в дальнейшем.
6. Для беседы должно иметься время.
7. Первое, что нужно сделать для окончания беседы, - собеседника.
9. Критикуйте, а не человека, их совершившего.
10. Чтобы подвести собеседника к нужному решению, задавайте ему вопросы.
11. Не критикуйте, а хвалите при
13. Какой по счету рабочий день запоминается дольше остальных?
15. Одна из первых задач беседы - привлечь
18. Сразу после достижения цели беседы ее нужно
22. Критикуя, ищите совместно решение, а не

23. Прежде чем критиковать, найдите за что
24. Место для беседы должно быть таким, чтобы никто не
25. Самый дорогостоящий вид управленческой деятельности (написать в единственном числе).
26. Во взаимоотношениях с подчиненными руководитель должен иметь терпение.
29. Прежде чем критиковать, выслушайте
30. Проводящие беседу при поступлении на работу, как правило, условия предполагаемой работы.
34. Необходимое условие успешности беседы - ее
36. Один из способов «отбиться» от телефонного болтуна - инсценировать, что ваш телефон

По горизонтали:

3. Старайтесь, чтобы в деловой беседе в основном ваш собеседник.
5. Время беседы должно быть и для вас и для вашего собеседника. Какое?
6. Основной вид общения деловых людей - беседа.
8. Один из приемов тактичного выпроваживания не в меру разговорчивого посетителя - с ним.
12. По окончании беседы необходимо полученную информацию.
14. Эффективность коммуникации по «горизонтали» составляет в среднем процентов.
16. Критикуя, сохраняйте тон.
17. Более предсказуемы результаты беседы, если она ведется
19. Первое правило при подготовке деловой беседы - сформулировать (ответ во множественном числе).
20. Если целью беседы является получение информации, то предпочтительней вопросы.
21. Прекращайте деловую беседу после достижения ее целей.
27. Наиболее часто встречающийся вид делового контакта -
28. Приведенные выше правила проведения бесед полезны всем - от министра до дома.
31. Критикуя, оставайтесь на должной
32. Эффективность коммуникации «сверху вниз» составляет в среднем процентов.
33. Эффективность коммуникации «снизу вверх» составляет в среднем процентов.
35. Одна из первых задач беседы - создать атмосферу взаимного
37. Подчините беседы ее цели.
38. Ничто так не уменьшает способности к сопротивлению, как условия капитуляции.
39. Основная цель беседы с увольняющимся - выяснить, какова истинная его ухода.

Кроссворд Владеете ли вы техникой делового общения?



ТЕМА 16. ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА

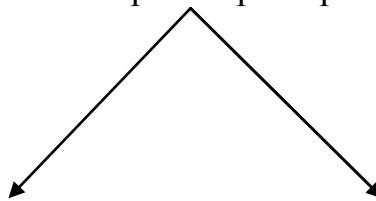
Задание: продолжите предложения

ПЕРЕГОВОРЫ являются основным средством

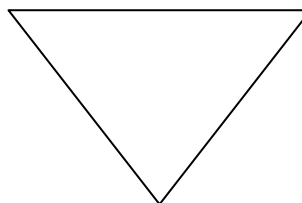
а).....

б).....

Первые неудачи на переговорах приводят к :



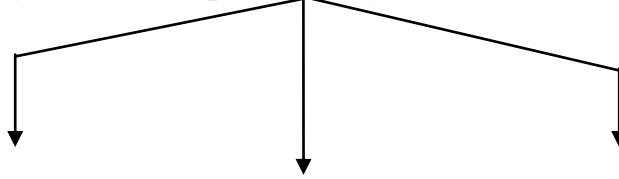
Как избежать этих негативных моментов:



Необходимо знать:

- а)
- б)
- в)
- г)

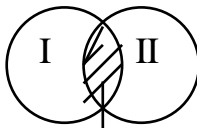
Почему каждые переговоры уникальны?



Что есть общего на любых переговорах?

.....
.....
.....

Переговоры - это вид совместной с партнером



Область совпадения интересов - это

Исходя из определения и схемы следует два вывода:

- 1.
- 2.

1. Информационно-коммуникативная
динация

2. Регулирование, контроль, коор-
динация

Основные функции переговоров

3. Принятие совместного
решения

4. Тушение возникающих
пожаров

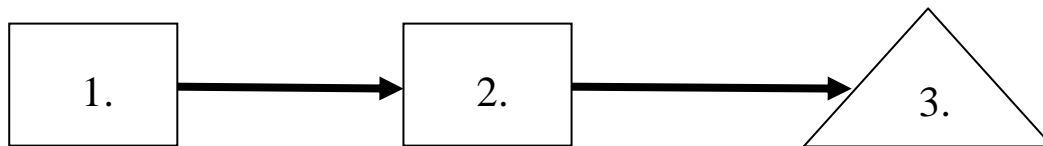
Главная задача переговоров – это

Всегда ли наличие соглашения делает переговоры успешными?

Переговоры считаются успешными, если:

- а)
- б)
- в)
- г)

Основные стадии переговоров:



К чему приводит нарушение выполнения договоренностей?
.....
.....
.....

Анализ результатов переговоров включает обсуждение следующих вопросов:

- а) основные итоги –
- б) формальные, но необходимые детали –
- в) психологические аспекты –

ПОДГОТОВКА ПЕРЕГОВОРОВ

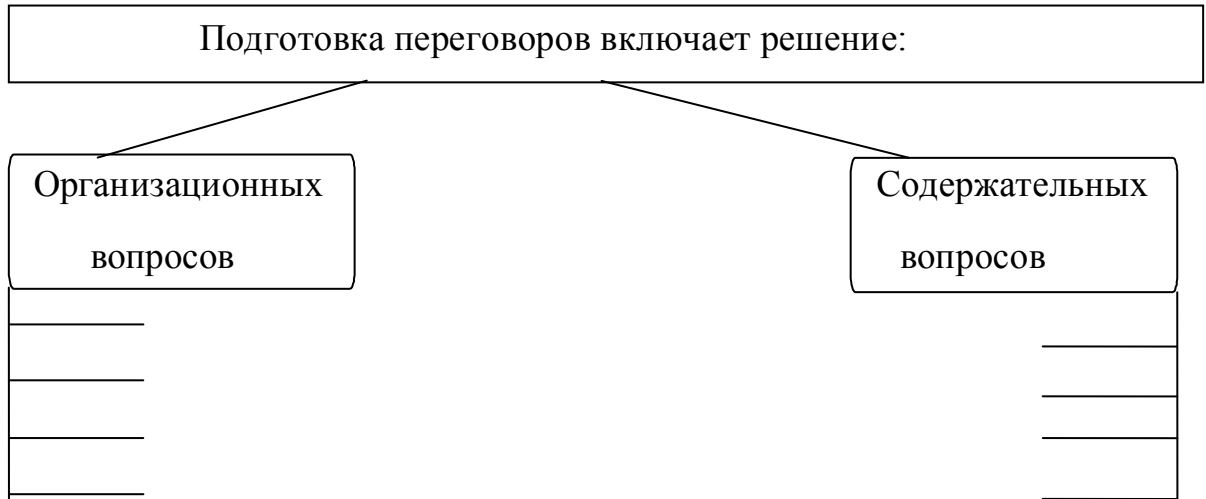
“Если ты сделал быстро и плохо,
то все забудут, что ты сделал быстро,
но всегда будут помнить, что сделано плохо.
Если ты сделаешь хорошо и медленно,
то вскоре забудется, что ты сделал медленно,
но все будут долго помнить, что сделано хорошо.”

С. Королев, советский ученый и конструктор

Хорошая подготовка к переговорам – это:

С какого момента начинается подготовка переговоров?

“Я подготовлю себя и мой счастливый шанс придет ко мне.”
А. Линкольн, 16^й президент США



Анализ проблем и интересов участников переговоров включает
.....

Формирование общего подхода к переговорам означает
.....

Определение возможных вариантов решения проблемы предполагает
.....

Формулировка конкретных предложений:

- а) сколько по количеству?
- б) каковы требования к качеству предложений?

При разработке вариантов решения проблемы следует осмыслить ответы на следующие вопросы:

- Какую
- Как отнесется
- Какой исход
- Какие варианты решения проблемы, если партнер по переговорам
 - а)
 - б)
 - в)

На этапе подготовки продумываются возможные типы принятия решений

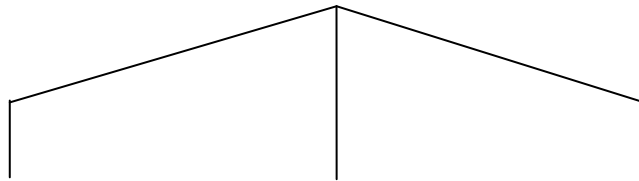
- | | |
|-------|--------------------------------|
| _____ | а) компромисс - |
| _____ | б) нахождение нового решения - |
| _____ | в) асимметричное – |

Одна из задач подготовки переговоров – сбор, анализ и интерпретация аргументов, обосновывающих позиции сторон.

Что выступает в качестве аргументов?
.....
Как лучше решать задачу сбора и анализа аргументов?
.....

Неотъемлемая часть подготовки к переговорам – подготовка документов.

К ним относятся:

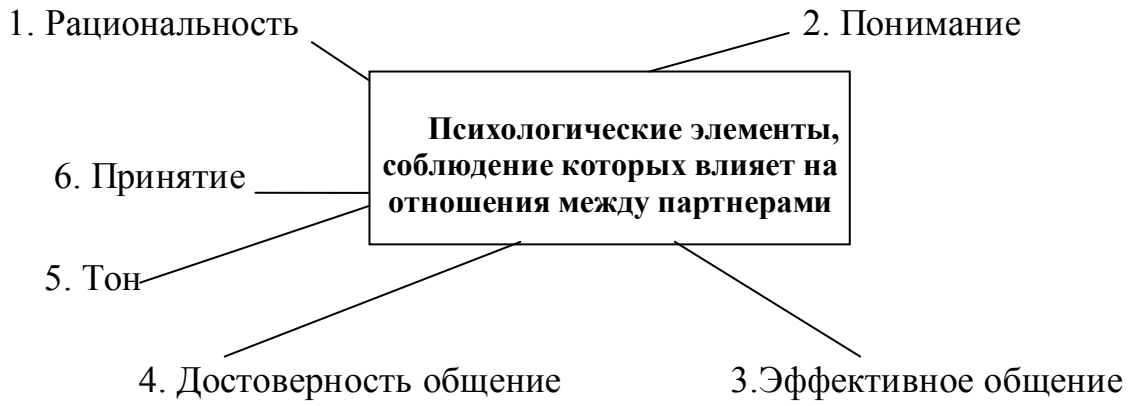


Уже на этапе подготовки к переговорам происходит установление рабочих отношений с партнером. В чем это проявляется?

.....
.....
.....

Что необходимо Вам сделать, чтобы незнакомец - будущий партнер по переговорам – стал для Вас знакомым человеком?

- а) составление досье:
- б) неофициальные встречи:



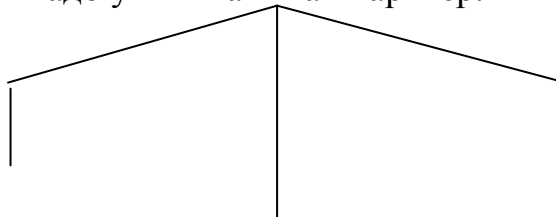
Что очень важно в процессе подготовки продумать и изучить до мелочей, в деталях?

.....

ТЕХНОЛОГИЯ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

Сердцевина переговоров –

Надо учитывать как партнер:



Чтобы ориентироваться в этой сложной ситуации, необходимо понимать:

- а)
- б)
- в)
- г)

Технология ведения переговоров
<i>основные этапы</i>
<i>способы подачи позиции</i>
<i>тактические приемы</i>

Этап взаимного уточнения интересов, концепций, позиций:

А) Многие вопросы остаются не совсем ясными. Именно: _____

В) Встает проблема нахождения “общего языка”

Основные трудности:

а)

б)

в)

Что предпринять относительно этих трудностей?

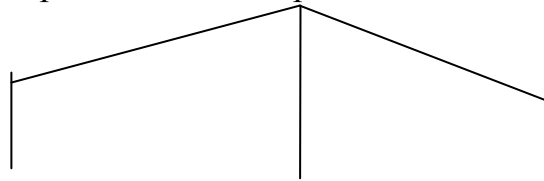
➤ –

➤ –

➤ –

С) Этап уточнения интересов сторон проявляется также и тогда

Когда целесообразно вносить предложения?



Этап обсуждения интересов сторон, позиций, предложения.

а) В чем суть этого этапа?

б) Какой основной результат этого этапа?

с) На что в основном направлены аргументы участников переговоров?

1)

2)

Отдельные правила аргументации:

1. Тактически выгоднее

2. Яркое доказательство или

3. Не упускайте случая

4. Для большей убедительности

5. Воздействие на партнера повышается, если

6. Строго соблюдайте законы логики:

а) закон тождества

б) закон не противоречия

в) закон исключенного третьего

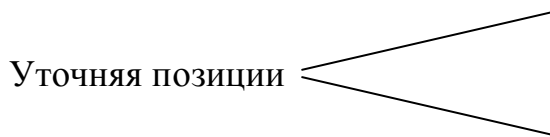
г) закон достаточного основания

Этап согласования позиций и выработки договоренностей

Две фазы согласования:

- а)
- б)

Почему такой подход целесообразен? _____



При согласовании договора



Способы подачи позиций на каждом этапе переговоров:

1. Открытие
2. Закрытие
3. Подчеркивание общности
4. Подчеркивание различий

- какие способы подачи позиции следует использовать на начальном этапе переговоров? Почему? _____

Основные тактические приемы:

а) “уход”

Цель:

- на этапе уточнения –
.....
- на этапе обсуждения –
.....
- на этапе согласования –
.....

б) “выжидание”

в) “салями”

г) “выдвижение требований в последнюю минуту”

- д) “постепенное повышение сложности”
- е) “разделение проблемы на отдельные элементы”
- ж) “разработка блоковой тактики”
- з) “завышение требований”
- и) “расстановка ложных акцентов в своей позиции”
- к) “блеф”
- л) “указание на слабые стороны позиции партнера”
- м) “угрозы, давление, нажим”
- н) “поиск общей зоны решения”
- о) “вымогательство”
- п) “пакетирование”

ПРЕГОВОРЫ БЕЗ ПОРАЖЕНИЙ

В основе позиционного подхода на переговорах лежит торг, который может вестись: _____

Задание: заполните таблицу 16.2 – Подходы на переговорах, используя в качестве образца "Мягкий подход"

Таблица 16.2 – Подходы на переговорах

№ п/ п	Мягкий подход	Жесткий подход	Принципиальный подход
1	Участники – друзья	Участники -	Участники -
2	Цель – соглашение	Цель -	Цель -
3	Делать уступки для развития отношений		
4	Придерживаться мягкого курса в отношениях с людьми при решении проблем	Придерживаться ...	Придерживаться
5	Доверять другим		
6	Легко менять свои позиции		
7	Делать предложения		
8	Обнаруживать свою подспудную мысль	Сбивать	

Продолжение табл. 16.2

9	Допускать односторонние потери ради достижения соглашения		
10	Искать единственный ответ: тот, на который “они” согласятся	Искать единственный ответ.....	Разрабатывать
11	Настаивать на соглашении	Настаивать	Настаивать
12	Попытаться избежать состязаний воли	Пытаться	Пытаться
13	Поддаваться давлению		

Р. Фишер, У. Юри “Путь к согласию или переговоры без поражения” – М., 1990

1. Как отделить отношения от существа дела?

а) Восприятие

- поставьте себя на их место;
- не обвиняйте партнера;
- не обсуждайте восприятие друг друга;
- создайте у партнера чувство сопричастности к процессу выработки решения,

б) Эмоции

- осознайте свои и их чувства;
- обнаружьте свои эмоции;
- дайте возможность партнеру “выпустить пар”;
- не реагируйте на эмоциональные проявления;
- используйте символические жесты.

2. Сосредоточьтесь на интересах, а не позициях:

Позиция – это.....

Интересы – это

Как разглядеть за позицией интересы партнера?

- спросить “почему?”
- спросить “почему нет?”
- составьте перечень интересов,

Как лучше говорить об интересах?

- признайте их частью проблемы;
- объясняя свои интересы, покажите их жизненную важность;
- смотрите вперед, а не назад.

3. Изобретайте взаимовыгодные варианты

Основные ошибки, препятствующие созданию избытка вариантов

- преждевременное суждение;
- поиск единственного ответа;
- рассмотрение ситуации, как крайней: или-или;
- мнение, что “решение их проблемы – это их проблема”.

Как расширить круг вариантов решения на этапе переговоров?

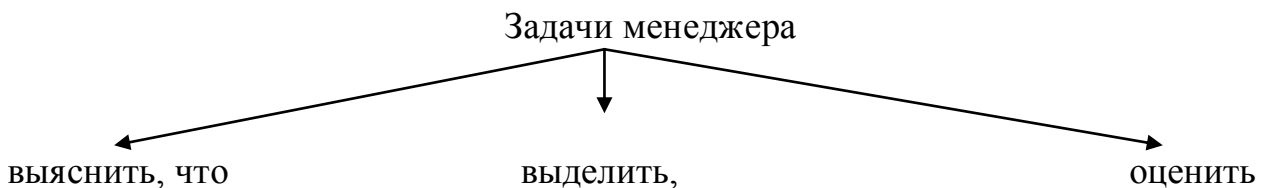
- посмотреть на проблему глазами ...
- разработать разные ...
- изменить объем ...

Каким образом искать совместную выгоду?

- определить общие интересы;
- согласовать различные интересы;

Лучше всего поддаются согласованию следующие различия:

- что привлекает сторону на переговорах;
- различное отношение ко времени;
- различное восприятие риска.



1. Настраивайтесь на использование объективных критериев

Что делать, если ни один объективный критерий не принимается партнером по переговорам?

- Подвергните их экспертизе.
- Используйте как шанс справедливую процедуру.
- Если другая сторона не двигается с места - ...
- Психологические правила взаимодействия на переговорах

Основная задача переговоров в психологическом плане – убедить партнера, заставить его захотеть сделать то, что вам нужно.

Поэтому целесообразно:

1. Отойти от конфронтационного стиля взаимодействия, когда
2. Никогда первым не применять

3. Во время обсуждения своей позиции не надо
4. При согласии партнера пойти на уступки не следует
5. Сначала сформулируйте свою проблему, а потом
6. Будьте внимательны к своим партнерам:
 - а)
 - б)
 - в)
7. Проявляйте уважение к партнеру:
 - а) старайтесь не использовать
 - б) говорите о том, что
 - в) если не можете пойти на уступки, то
 - г) будьте
 - д) не используйте прессинг, иначе
8. Если вы почувствовали сопротивление, то
9. Ошибаться могут все. Однако обвиняя партнера, мы
10. Подчиняйте эмоции разуму, развивайте
11. Подозрения в бизнесе вредны. Поэтому
12. Если атмосфера на переговорах накалилась, то
13. Точность – вежливость королей и деловых людей тоже. Старайтесь!
 - а)
 - б)
 - в)

“Абсолютное совершенство невозможно, но в каждом виде достижений есть вершина и необходимо стремиться к ней”.

Г. Селье, канадский психолог

Задание: заполните данную таблицу с учетом целей и функций переговоров:

Таблица 16. 3 – Сведенная таблица

№ п/п	Цели переговоров	Функции переговоров	Вероятное поведение на переговорах: -какие этапы являются главными; -возможные типы принятия решений; -целесообразные способы подачи позиции; - используемые тактические приемы
1	Продолжение существующих договоренностей	- информационно-коммуникативная -регулирование, контроль, информация	
2	Нормализация отношений	-информационно-коммуникативная - тушение возникающих пожаров	

Продолжение табл. 16.3

3	Достижение перераспределительного соглашения	-информационно-коммуникативная - принятие совместных решений путем торгов	
4	Достижение нового соглашения	- информационно-коммуникативная - принятие совместного решения путем анализа проблемы	
5	Получение побочных результатов	Информационно-коммуникативная	

Примечание: содержание информационно-коммуникативной функции раскрыть только в п. 5.

УМЕЕТЕ ЛИ ВЫ ВЕСТИ ПЕРЕГОВОРЫ

Кроссворд «Подготовка и начало переговоров»

В предлагаемом кроссворде буквы «и» и «й» могут отождествляться

По вертикали:

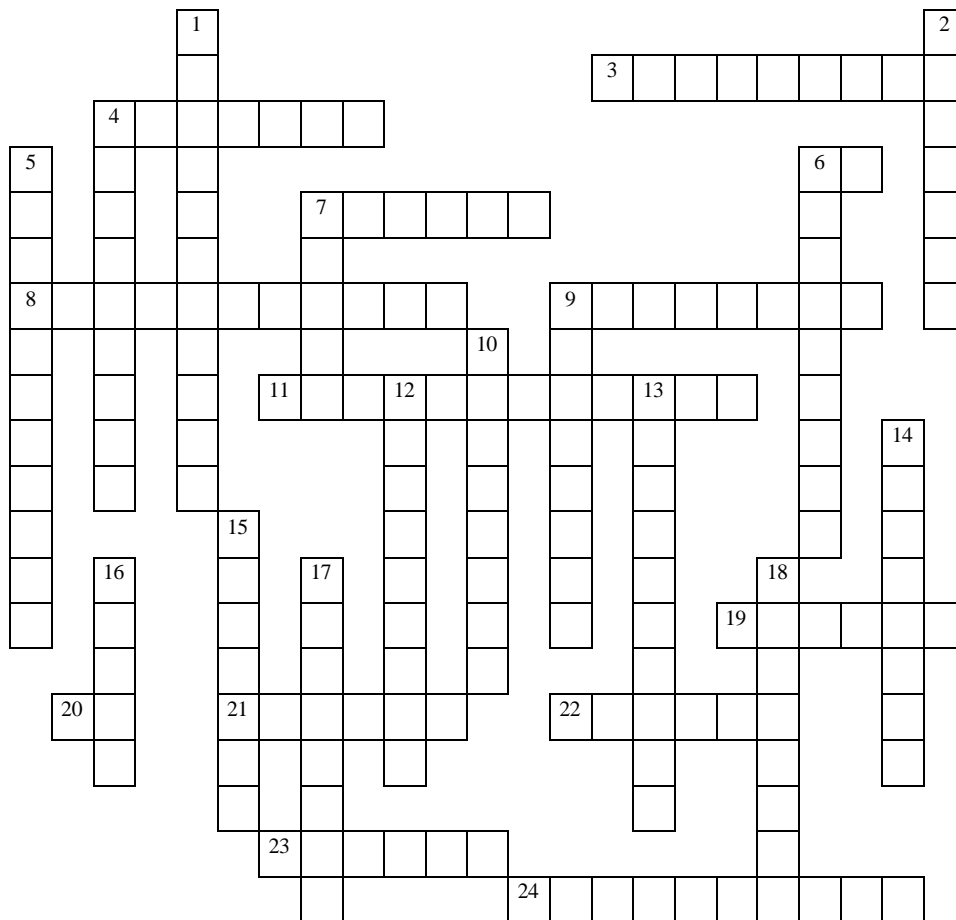
1. Слишком короткое рукопожатие сухой ладони свидетельствует о ...
2. Лучше всего, если встречает прибывших гостей ...
3. Продолжительность переговоров (в расчете на день) – до ... часов
4. Место встречи прибывшей делегации - ...
5. Прежде чем обратиться к конкретному руководителю в структуре западного предприятия, необходимо справиться о его ...
6. Договариваясь встрече, Вы предложите ... назвать удобное время
7. Лицо, встретившее главу делегации, должно идти ...
9. Внешняя привлекательность переводчика, если он разного пола с руководителем, ... имидж последнего
10. Как влияет гравировка на впечатление от подарка?
12. Приготовленную для переговоров минеральную воду лучше поставить на ... стол
13. В начале второй встречи обязателен обмен ...
14. Рукопожатие слишком влажной ладони воспринимается как излишнее ...
15. Предварительно обсуждая встречу принято идти на ...
16. Делегацию гостей надлежит усаживать ... к двери
17. Следующий подарок может повторять предыдущий, если это было понравившееся ...
18. Внешняя привлекательность переводчика, если он одного пола с руководителем ... имидж последнего

По горизонтали:

3. Рукопожатие, чуть более длительное, чем обычно, сопровождаемое широкой улыбкой, воспринимается как ...
4. Если Вы не расслышали имя партнера, то чтобы узнать его, вручите ему ...

6. При переговорах трех и более делегаций рассадка их производится по алфавиту ... часовой стрелке
7. Что предпочтительнее для переговоров – кресла или стулья?
8. Сигналом к началу переговоров является ...
9. Численность делегаций определяется исходя из правила ...
11. Рукопожатие с задержкой руки в своей воспринимается как ...
19. Представляется первой делегация ...
20. Когда производится представление участников: до начала или за столом переговоров?
21. Какой вариант – первый или второй – необходимо запланировать?
встреча – размещение – отдых – переговоры;
встреча – размещение – переговоры – отдых.
22. Прибывшие дамы пользуются преимуществом вслед за ... делегации.
23. При первой встрече сувениры дарит делегация ...
24. В начале переговоров прежде рассказывают о себе ...

КРОССВОРД Подготовка и начало переговоров



ТЕМА 17. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ В УСЛОВИЯХ КОНФЛИКТА

Конфликт – столкновение противоборствующих сторон, способ удовлетворения их потребностей.



Поведение, располагающее к конфликтам:

- высказывание партнеру подозрения в его негативных побуждениях, открытое недоверие;
- перебивание собеседника при высказывании им своего мнения, несдержанность;
- открытое проявление личной антипатии к человеку;
- постоянные или частые мелочные придирки;
- принижение значимости роли человека, его отрицательная оценка, «навешивание ярлыков»;
- угроза;
- подчеркивание разницы между собой и собеседником не в его пользу;
- заниженная оценка вклада партнера в общее дело, преувеличение собственного вклада, своей роли;
- устойчивое нежелание признавать свои ошибки или чью-то правоту;
- постоянное навязывание своей точки зрения;
- неискренность;
- нарушение персонального физического пространства;
- обсуждение интимных проблем собеседника;
- - резкое ускорение темпа беседы, ее свертывание.
- - игнорирование вами попыток собеседника сгладить противоречия, совместно найти оптимальное решение возникающих проблем.

Важную роль в разрешении конфликта играют следующие моменты:

А.) Адекватность отражения конфликта. На нее влияют:

- «иллюзия собственного благородства»;
- «поиск соринки в глазу другого»;
- упрощение конфликтной ситуации.

затрудняют адекватное отражение и препятствуют разрешению конфликта

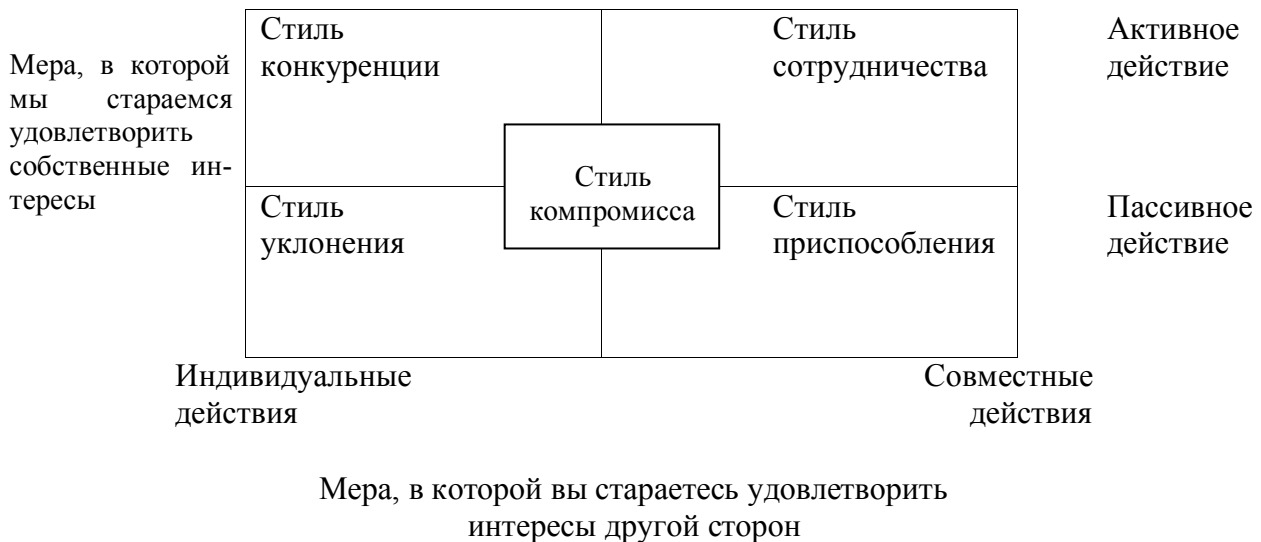
Б.) Открытость общения конфликтующих сторон.

В.) Создание климата доверия.

Г.) Определение существа конфликта.

ТИПОВЫЕ СТРАТЕГИИ (СТИЛИ) ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТАХ

(Сетка Томаса - Килмена)



МЕТОДИКА ДИНАМИКИ СПОСОБОВ РЕАГИРОВАНИЯ НА КОНФЛИКТНЫЕ СИТУАЦИИ

Инструкция: Из двух вариантов решения конфликта выберите тот, который наиболее близок Вам.

1. А. Иногда соглашаюсь, чтобы ответственность за решение взял на себя другой человек.
Б. Чем обсуждать, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.
2. А. Стремлюсь найти компромиссное решение.
Б. Пытаюсь решить вопрос с учетом интересов моих и партнера.
3. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

- Б. Иногда могу пожертвовать своими интересами ради интересов другого человека.
4. А. Прежде всего я предлагаю пойти на совместные уступки.
Б. Прежде всего я стараюсь не задеть чувства другого.
5. А. Улаживая спорную ситуацию, я все время пытаюсь найти поддержку другого.
Б. Стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
6. А. В споре я пытаюсь избежать неприятностей для себя.
Б. Не скрою, что в спорах мне чаще всего удается отстоять мои интересы.
7. А. Стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
Б. Считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.
8. А. Никогда не стесняюсь настоять на своем.
Б. Первым делом определяю, возможна ли взаимная выгода.
9. А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возможных разногласий.
Б. Не скрою, что умею добиваться своего, мотивируя интересами другого.
10. А. Надо стремиться настоять на своем – такова жизнь.
Б. Средний вариант всегда предпочту крайним решениям.
11. А. Прежде всего я стремлюсь ясно определить, в чем состоят все затронутые интересные вопросы.
Б. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить 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 на встречу.
13. А. Я предлагаю среднюю позицию.
Б. Я настаиваю, чтобы все было по-моему.
14. А. Я сообщаю другому лицу свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.
Б. Пытаюсь показать логику и преимущество моих взглядов.
15. А. Неверное отношение можно исправить, а испорченные отношения – никогда.
Б. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряжения.
16. А. Очень внимательно слежу за тем, чтобы чувств другого.
Б. Я обычно пытаюсь убедить другого в привлекательности моей позиции.
17. А. Я сильно переживаю, если мне не уступают в споре.
Б. Стараюсь избежать любой напряженности.
18. А. Если это сделает другого счастливым, я дам возможность настоять на своем.
Б. Сразу остываю и уступаю, если вижу, что другой идет на уступки.
19. А. Первым делом стремлюсь четко выделить в споре свои и чужие цели.
Б. Стараюсь отложить спорный вопрос, так как знаю, страсти обычно утихают со временем.
20. А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.
Б. Я стараюсь найти лучшее сочетание наших выгод и потерь.
21. А. Веду переговоры, стараюсь быть внимательным к другому.
Б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22. А. Я пытаюсь найти позицию, которая включает в себя позицию мою и другого.
Б. Иногда я не прочь дать другому решить трудный вопрос.
23. А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
Б. Чтобы отстоять свои взгляды, я умею использовать и логику, и чувство, и давление.
24. А. Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу.
Б. Я стараюсь убедить другого пойти на компромисс.
25. А. Скорее всего, я отношусь к числу людей, которые умеют убедить в своей правоте.
Б. Ведя переговоры, я умею быть внимательным к позициям и аргументам другого.
26. А. Я всегда склонен призывать к взаимным уступкам.
Б. Почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.
27. А. Не переношу споров, т.к. чаще всего они бесполезны.
Б. В спорах со мной партнерам чаще всего удается навязать свое мнение.
28. А. Ради дела я стремлюсь настоять на своем, даже преодолевая при этом себя.
Б. Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого.
29. А. Согласен на уступки, но только взаимные.
Б. Здоровье дороже всяких споров.
30. А. Стараюсь не задеть достоинство другого.
Б. Всегда стремлюсь к совместному успеху.

Ключ для опросника:

Конкуренция: 3А, 6Б, 8А, 9Б, 10А, 13Б, 14Б, 16Б, 17А, 22Б, 25А, 28А.
Уклонение: 1А, 5Б, 6А, 7А, 9А, 12А, 15А, 17Б, 19Б, 23Б, 27А, 29Б.
Приспособление: 1А, 3Б, 4Б, 11Б, 15А, 16А, 18А, 21А, 24А, 25Б, 27Б, 30А.
Компромисс: 2А, 4А, 7Б, 10Б, 12Б, 13А, 18Б, 20Б, 22А, 24Б, 26А, 29А.
Сотрудничество: 2Б, 5А, 8Б, 11А, 14А, 19А, 20А, 21Б, 23А, 26Б, 28Б, 30Б.

Обработка результатов: По каждому разделу ключа подсчитывается суммарное число ответов, совпадающих с ключом. Сравнение полученных чисел покажет преимущественный способ реагирования на конфликт.

СТИЛИ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

1. Приспособление:

- наиболее важной задачей является восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;
- предмет разногласия более существенен для оппонента, чем для вас;

- открывается вероятность появления более сложных проблемных ситуаций по сравнению с той, которая рассматривается сейчас;
- необходимо признать собственную неправоту;
- отстаивание своей точки зрения требует много времени и значительных интеллектуальных усилий;
- вас не особенно волнует случившееся;
- вы хотите сохранить мир и добрые отношения с другими людьми;
- вы чувствуете, что важнее сохранить с кем-то хорошие взаимоотношения, чем отстаивать свои интересы;
- вы понимаете, что итог намного важнее для другого человека, чем для вас.

2. Компромисс:

- у сторон одинаково убедительные аргументы;
- необходимо время для урегулирования сложных проблем;
- сотрудничество и директивное утверждение своей точки зрения не приводят к успеху;
- обе стороны обладают одинаковой властью и имеют взаимоисключающие интересы;
- вас может устроить временное решение;
- удовлетворение вашего желания имеет для вас не слишком большое значение, и вы можете несколько изменить поставленную в начале цель;
- компромисс позволит вам сохранить взаимоотношения, и вы предпочитаете получить хоть что-то, чем все потерять.

3. Сотрудничество:

- необходимо найти общее решение, если каждый из подходов к проблеме слишком;
- важен и не допускает компромиссных вариантов;
- основной целью обсуждения является приобретение совместного опыта работы, получение широкой информации;
- необходимы интеграция точек зрения и сближение мнений сотрудников;
- представляется важным усилие личностной вовлеченности в деятельность и групповой сплоченности;
- у вас тесные, длительные и взаимозависимые отношения с другой стороной;
- у вас есть время поработать над возникшей проблемой (это хороший подход к разрешению конфликтов на основе перспективных планов);
- вы и ваш оппонент хотите поставить на обсуждение некоторые идеи и потрудиться над выработкой решения.

4. Игнорирование:

- источник разногласий не существенен по сравнению с более важными задачами;
- необходимо время, чтобы восстановить спокойствие и создать условия для трезвой оценки ситуации;
- изучение ситуации и поиск более предпочтительны, чем немедленное принятие какого-либо решения;
- предмет спора не имеет отношения к делу, уводит сторону и при этом является симптомом других, более серьезных проблем;
- подчиненные могут сами успешно урегулировать конфликт;
- напряженность слишком велика, и вы ощущаете необходимость ослабления накала;
- вы знаете, что не можете или даже не хотите решить конфликт в свою пользу;
- у вас мало власти для решения проблемы или для ее решения желательным для вас способом;
- пытаться немедленно решить проблему опасно, поскольку открытое обсуждение конфликта может только ухудшить ситуацию.

5. Соперничество:

- требуются быстрые и решительные меры в случае непредвиденных и опасных ситуаций;
- актуально решение глобальных проблем, связанных с эффективностью деятельности (при уверенности руководителя в своей правоте);
- идет взаимодействие с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль
- исход очень важен для вас, и вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы;
- вы обладаете достаточным авторитетом для принятия решения, и представляете очевидным, что предлагаемое вами решение – наилучшее;
- вы чувствуете, что у вас нет иного выбора и что вам нечего терять.

УЯСНЕНИЕ ОСНОВНОЙ ПРОБЛЕМЫ, ПРАВИЛЬНАЯ ОЦЕНКА СВОЕГО ПОВЕДЕНИЯ

А. Как я понимаю оппонента? Какие мои действия и поступки партнера привели к возникновению конфликта?

Б. Как оппонент видит проблему? Какие, по его мнению, мои и его действия лежат в основе конфликта?

В. Соответствует ли поведение каждого сложившейся ситуации? (Исследования показывают, что сила реакции обычно не соответствует значимости конфликта).

Г. В каких вопросах мы расходимся и в каких солидарны?

Таблица 16. 4 - Рекомендации по выбору необходимой стратегии разрешения конфликтов (Д.Г. Скотт)

Вопрос 1	Стратегия 2
<p>I. Являются ли эмоции причиной конфликта и препятствуют ли они его разрешению? Если да, то: а) Каковы эти эмоции?</p> <p>1. Раздражение? Если да, то чье? а) Других людей? б) Ваше собственное?</p> <p>2. Недоверие. Если да, то с чьей стороны? а) Других людей? б) Вашей?</p> <p>3. Страх? Если да, то чей? а) Других людей? б) Ваш собственный?</p> <p>4. Другие эмоции? (Например, ревность, чувство вины и т.п.). а) Других людей? б) Ваши собственные?</p>	<p>а) Техника охлаждения эмоций обеих сторон, чтобы вы могли выработать решения или соглашения.</p> <p>а) Техника охлаждения или рассеивания раздражения: сочувственное выслушивание, предоставление выхода гнев, утверждение чего-либо с целью смягчения отрицательных эмоций или устранения недопонимания, которое вызывает раздражение. б) Техника направления гнева по иному руслу или контролю раздражения: кратковременный выход, переключение, визуализация с целью освобождения от гнева.</p> <p>а) Техника преодоления недоверия. б) Техника оценки обоснованности этого недоверия или открытого и продуктивного обсуждения его.</p> <p>а) Техника уменьшения страха. б) Техника оценки обоснованности этого страха или техника открытого и продуктивного обсуждения его.</p> <p>а) Техника успокоения других людей. б) Техника самоуспокоения.</p>
<p>II. Каковы скрытые причины конфликта?</p> <p>а) В чем действительно нуждаются другие люди и чего они хотят? б) В чем вы действительно нуждаетесь и чего хотите на самом деле?</p>	<p>Рассмотрение реальных нужд и желаний.</p> <p>а) Непосредственное общение с целью выяснения причин конфликта, нужд и желаний другого человека, если это возможно. б) Техника сознательного или интуитивного поиска скрытых причин, если человек отказывается от общения или он знает себя недостаточно для того, чтобы распознать эти подспудные нужды и желания.</p> <p>а) Самоанализ с целью определения ваших реальных желаний и нужд, если они для вас еще не ясны. б) Техника сознательного и интуитивного выявления скрытых целей.</p>
<p>III. Вызван ли конфликт непониманием? Чьим?</p> <p>а) Другого человека? б) Вашим собственным? в) Обоих участников конфликта или неизвестно чьим?</p>	<p>Техника преодоления непонимания посредством улучшения общения.</p> <p>а) Техника объяснения и внесения определенности. б) Техника открытости и восприятия других людей. в) Комбинирование техники по пп. а), б).</p>

Продолжение таблицы 16. 4

<p>IV. Вызван ли конфликт тем обстоятельством, что кто-то не берет на себя ответственность за какое-либо действие?</p> <p>а) Ответственность другого человека? б) Ваша собственная ответственность?</p>	<p>Техника определения ответственной стороны и выработки соглашения о принятии ответственности.</p> <p>а) Техника приведения другого человека к пониманию своей ответственности и соглашению что-то сделать. б) Техника выявления и признания этой ответственности.</p>
<p>V. Какой из стилей поведения был бы наилучшим в данной конфликтной ситуации?</p> <p>а) Возможно ли взаимовыигрышное решение? б) Стоит ли вообще этот конфликт усилий, затрачиваемых на его решение? в) Может ли оказать влияние на разрешение конфликта вопрос власти?</p> <p>Кто обладает большей властью? 1) Другой человек. 2) Вы.</p>	<p>Оценка подходящих стилей и выбор наилучшего, исходя из:</p> <p>1) Предпочитаемого вами стиля; 2) Стилей, которые, как Вы полагаете, другие люди считают наиболее подходящими; 3) Стилей, которые были бы самыми эффективными в данных обстоятельствах.</p> <p>а) Использование переговоров и дискуссий для выработки решения посредством компромисса или сотрудничества. б) Выбор стратегии ухода от конфликта и отказ от разрешения его в настоящий момент.</p> <p>а) Приспособление или предложение компромисса. б) Конкуренция или выход на компромиссное решение.</p>
<p>VI. Имеются ли особые личностные факторы, которые должны быть учтены при разрешении конфликта?</p> <p>а) Представляет ли противоположную сторону человек, трудный в общении? б) Имеете ли Вы особые личностные нужды, которые Вам необходимо удовлетворить (например: желание получить признание)?</p>	<p>а) Использование техники общения с особо трудными людьми. б) Техника эффективного выражения своих нужд.</p>
<p>VII. Какого рода альтернативы и решения возможны?</p> <p>а) Какие альтернативы и решения являются подходящими? б) Как эту проблему превратить в благоприятную возможность? в) Какой выход является наилучшим?</p>	<p>Выработка собственных идей или побуждение других сторон к выдвижению предложений.</p> <p>а) Метод мозговой и творческой визуализации для генерирования идей. б) Мозговая атака и творческая визуализация. в) Установление приоритетов среди разных возможностей.</p>

Источник: Джинни Грехем Скотт. Конфликты: пути их преодоления. - К., 1991. - с.17 -20.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ:

- проявить внимание и доброжелательность к собеседнику;
- проявить терпимость к особенностям партнера, показать свое искреннее сочувствие;

- быть сдержанным, контролировать свои движения, речь, мимику;
- попытаться понять: что именно привело человека в его нынешнее состояние - каковы явные или скрытые мотивы;
- дать собеседника полностью выговориться, внимательно выслушать его; хороший эффект дает техника прямого повтора, интерпретации или обобщения услышанного - тем самым человеку дается понять, что он услышан и понят;
- сократить социальную и физическую дистанцию до оптимального уровня;
- отвлечь внимание партнера от болезненного вопроса, хотя бы на короткое время, при этом могут быть использованы любые приемы - от просьбы пересесть на другое место, позвонить, записать что-то до высказывания какой-нибудь нелепой мысли, шутки;
- подчеркнуть общность ваших интересов, целей, задач;
- высказывать собеседнику не готовые оценки и мнения, а свои чувства, состояния, вызываемые его словами; это заставит вашего партнера отвечать вам не односложно, а развернуто, мотивированно, с пояснением своей позиции;
- прежде чем отвечать на критику, замечания, упреки, нужно четко уяснить - что конкретно имеется в виду; вы должны быть уверены, что правильно все поняли*;
- разделить с партнером ответственность за решение проблемы в особо острых и затянувшихся конфликтах привлечь посредника.

* Неверное понимание смысла чьего-то высказывания может стать причиной серьезного конфликта. Так, неточная смысловая передача отдельных фраз в ООН не раз становилась источником недоразумений на международном уровне. Однажды переводчик-синхронист неправильно понял замечание выступавшего советского представителя: «А воз и ныне там». Решив, что речь идет о Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ), он перевел на английский язык: «А Всемирная организация здравоохранения не предпринимает никаких шагов в данном направлении». Возник небольшой скандал, который удалось погасить только после разъяснения смысла высказывания. В другом случае английским переводчиком была довольно своеобразно переведена русская поговорка: «Я вам про Фому, а вы мне – про Ерему». Чуть-чуть подумав, он нашел английский «аналог» из «Гамлета»: «Подгнило что-то в датском государстве», чем вызвал бурю возмущения со стороны представителя Дании.

Существуют также *косвенные методы погашения конфликтов*. Они подчиняются некоторым принципам.

Принцип «выхода чувств»

По наблюдению психологов, если человеку дать возможность беспрепятственно выражать свои отрицательные эмоции, то постепенно они сами собой сменяются положительными. Реализация данного принципа требует от вас терпения и способности эмоционально поддерживать собеседника, демонстрируя сочувствие, понимание, которое еще не гарантирует согласия с ним.

Принцип «эмоционального возмещения»

Человек, обращающийся к вам с жалобами на своего оппонента, должен рассматриваться вами как страдающее лицо, хотя действительным пострадавшим может являться не он. Показав, что считаетесь с этим, вы уже эмоционально возмещаете удрученное душевное состояние собеседника.

Принцип «авторитетного третьего»

Примиряющее, доброе мнение одного из оппонентов о другом, переданное через третье лицо, может побудить обиженного к поиску компромисса.

Принцип «обнажения агрессии»

Вы побуждаете оппонентов в конфликте ссориться в вашем присутствии и достаточно длительное время не пресекаете ссоры. Как правило, при третьем лице конфликтующие не достигают таких крайностей, чтобы пришлось в буквальном смысле разнимать враждующих. Дав им возможность выговорить самое наболевшее, вы продолжаете работу на основе одного из принципов, которые приводятся далее.

Принцип «принудительного слушания оппонента»

Ссора происходит в вашем присутствии. Вы неожиданно останавливаете ссорящихся и предлагаете оппонентам повторить последнюю реплику друг друга. Обычно ссорящиеся не в состоянии воспроизвести реплики друг друга, поскольку каждый слышит в основном только себя, а обидчику приписывает те высказывания, которых тот в действительности не произносил. Непривычность, неожиданность такой ситуации уменьшает накал страстей и взаимного ожесточения, способствует росту самокритичности.

Принцип «обмена позиций»

Вы останавливаете развернувшуюся на ваших глазах ссору, просите враждующих поменяться местами и взглянуть на предмет ссоры глазами оппонента. Этот прием обладает универсальной эффективностью, то есть уместен при устранении конфликтов любого типа.

Принцип «расширения духовного горизонта» спорящих

Побуждая конфликтующих ссориться в своем присутствии, вы тем или иным способом протоколируете ссору (желательно использовать магнитофон или видеокамеру). Остановив ссору, вы воспроизводите ее запись. Как правило,

оппоненты испытывают подавленность от того, что услышали, поскольку оба начинают понимать, что вели себя недостойно. Вы приступаете к разбору ссоры, беспощадно показывая эгоизм каждого.

ТЕСТ Конфликтная ли вы личность?

Если вы выберете ответ «А», то запишите себе 4 очка, за «Б» - 2 очка, за «В» - 0.
Таблица 16.5 – Тестовый опросник

№ п/п	Вопросы	А	Б	В
		4	2	0
1	2	3	4	5
1.	Представьте себе, что в общественном транспорте начинается спор. Что вы предпримете: а) не стану вмешиваться в ссору; б) могу вмешаться, встать на сторону потерпевшего, того, кто прав; в) всегда вмешиваюсь и до конца отстаиваю свою точку зрения.			
2.	На собрании вы критикуете руководство за допущенные ошибки: а) нет; б) да, но в зависимости от моего личного отношения к нему; в) всегда критикую за ошибки.			
3.	Ваш непосредственный начальник излагает свой план работы, который вам кажется нерациональным. Предложите ли вы свой план, который кажется вам лучше?: а) если другие меня поддержат, то да; б) разумеется, я буду поддерживать свой план; в) боюсь, что за это меня могут лишить премиальных.			
4.	Любите ли вы спорить со своими коллегами, друзьями? а) только с теми, кто не обижается, и когда споры не портят наши отношения; б) да, но только по принципиальным, важным вопросам; в) я спорю со всеми и по любому поводу.			
5.	Кто-то пытается пролезть впереди вас, без очереди. Вы: а) думаете, что и вы не хуже его, тоже пытаетесь обойти очередь; б) возмущаетесь, но про себя; в) открыто высказываете свое негодование.			
6.	Представьте себе, что рассматривается рационализаторское предложение, экспериментальная работа вашего коллектива, в которой есть смелые идеи, но есть и ошибки. Вы знаете, что ваше мнение будет решающим в решении судьбы этой работы. Как вы поступите? а) я выскажусь и о положительных, и об отрицательных сторонах этого проекта; б) выделю положительные стороны в его работе и предложу предоставить возможность продолжить ее; в) стану критиковать, т.к. чтобы быть новатором, нельзя допускать ошибок.			

Продолжение таблицы 16.5

1	2	3	4	5
		4	2	0
7.	Представьте себе, что теща (свекровь) говорит вам о необходимости экономии и бережливости, о вашей расточительности, а сама то и дело покупает дорогие старинные вещи. Она хочет знать ваше мнение о своей последней покупке. Что вы ей скажете? а) одобряю покупку, если она ей доставила удовольствие; б) говорю, что у вещи нет художественной ценности; в) постоянно ругаюсь, ссорюсь с ней из-за этого.			
8.	В парке вы встретили подростков, которые курят. Как вы отреагируете: а) думаю, зачем мне портить себе настроение из-за чужих, плохо воспитанных юнцов; б) делаю им замечание; в) если бы это было не в общественном месте, то я бы их отчитал.			
9.	В ресторане вы замечаете, что официант обсчитал вас: а) в таком случае я не дам ему чаевых, хотя собирался это сделать; б) попрошу, чтобы он еще раз, при мне, составил счет; в) это даст мне основание для скандала.			
10.	Вы в доме отдыха. Администратор занимается посторонними делами, сам развлекается вместо того, чтобы заниматься своими обязанностями: следить за уборкой в комнатах, разнообразием меню. Возмущает ли вас это? а) да, но если я даже и выскажу ему какие-то претензии, это вряд ли что-то изменит; б) я нахожу способ пожаловаться на него, пусть его накажут или даже уволят с работы; в) придираюсь к обслуживающему персоналу - повару, уборщице или срываю своей гнев на жене.			
11.	Вы спорите с вашим сыном-подростком и убеждаетесь, что он прав. Признаете ли вы свою ошибку? а) нет; б) разумеется, признаю; в) какой же у меня будет авторитет, если я признаюсь, что не прав.			

Ключ и интерпретация результатов теста «Конфликтная ли Вы личность?»

От 30 до 44 очков. Вы тактичны. Не любите конфликтов. Умеете их сгладить, легко избегаете критических ситуаций. Когда же вам приходится вступать в спор, то вы учитываете, как это может отражаться 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 вы теряете уважение к себе в глазах других?

От 15 до 29 очков. О вас говорят, что вы конфликтная личность. Вы настойчиво отстаиваете свое мнение, невзирая на то, как это повлияет на ваши служебные или личные отношения. И за это вас уважают.

От 10 до 14 очков. Вы мелочны, ищете поводы для споров, большая часть которых излишня. Любите критиковать, но когда это вам выгодно. Вы не обидитесь, если вас будут считать любителем поскандалить? Подумайте, не скрывается ли за вашим поведением комплекс неполноценности?

КАРТА ПРОЦЕССА КОНФРОНТАЦИИ /Дж. Р. Паркинсон/

АЛГОРИТМ ПОДХОДА: обратите внимание на то, в каких условиях начинается конфронтация. Как можно раньше изучайте своего противника и, насколько возможно, старайтесь влиять на условия конфронтации.

НАБЛЮДАЙТЕ начало конфронтации и следите за поведением других ее участников.

ДУМАЙТЕ о том, к чему стремитесь.

ПЛАНИРУЙТЕ, как использовать факторы, связанные с другими людьми и окружающей обстановкой.

ДЕЙСТВУЙТЕ по этому плану.

ОЦЕНИВАЙТЕ эффективность своих действий.

КОРРЕКТИРУЙТЕ свои действия, если получается не то, на что рассчитывали, и предпринимайте новые попытки.

Эта карта процесса - стандартный рабочий документ, который можно изменить в соответствии со спецификацией ситуации. Некоторые пункты можно расширить или сократить в зависимости от конкретной темы.

Наблюдение

Следите за началом конфронтации, наблюдайте за поведением своего противника:

- Была ли неожиданной «проблема» или причина конфронтации? _____
- Когда она началась? _____
- Как началась? _____
- Кто ее начал? _____
- Она преднамеренна или случайна? _____
- Может быть, это лишь недоразумение? _____
- Очень ли существенна разница во взглядах? _____
- Возможны ли долгосрочные последствия конфронтации для вас? _____
- Кто участники игры? _____
- Кто ваш противник? _____
- Что вы о нем знаете? _____
 - положение в учреждении? _____
 - возможности? _____
 - статус? _____
 - влияние? _____
- Что за человек ваш противник? _____

властный? _____
отзывчивый? _____
восприимчивый к чужому мнению? _____
несговорчивый? _____
чуткий? _____
стремящийся помочь? _____
буквоед? _____

Примечания: _____

Размышление

Ваша цель?

- Что вам нужно, чтобы выиграть?
 - срочные меры? _____
 - долгосрочное изменение поведения? _____
 - изменение образа действий? _____
 - небольшое изменение в тактике? _____
 - единичное действие или противодействие? _____
- Что нужно, чтобы выиграл ваш противник?
 - сломить ваше сопротивление? _____
 - срочные меры? _____
 - долгосрочное изменение поведения? _____
 - небольшое изменение вашей точки зрения? _____
 - единичный компромисс? _____
- Вы в состоянии обеспечить условия для победы? _____
- Как скоро вам необходимо начать действовать? _____
- В чем выразится ваша победа? _____
- Сможете ли вы выдержать условия конфронтации, пока не добьетесь желаемого? _____
- Какие предложения вы готовы принять? _____
- Что для вас главное? _____
- Как соотносится то, что необходимо вам, с тем, чего вы хотите? _____
- Готовы ли вы пойти на соглашение со своим противником? _____
- Будете ли вы - следует ли вам - требовать встречи с более высокопоставленным лицом? _____
- С кем? Его должность? _____
- Чем вы обоснуете это требование? _____
- Что вы сможете узнать об этом человеке до того, как потребуется следующая встреча с ним? _____
- Смотрит ли он на вещи так же, как и вы? _____
- Почему вы так думаете? _____

Примечания: _____

Планирование

Как можно использовать в своих целях некоторые факторы, определяемые людьми и обстоятельствами?

- Что вам необходимо подготовить к конфронтации?
 - изучить? _____
 - оценить «среду обитания» противника? _____
- Встреча должна состояться в офисе?
 - в чьем? _____
 - почему? _____
- Что вы знаете о «среде обитания» противника? _____
- Встреча должна быть на нейтральной территории?
 - что это за место? _____
 - ресторан? _____
 - офис друга, ваша квартира и т.п.? _____
- Какая обстановка предпочтительней и удобней для вас?
 - деловая? _____
 - светская? _____
 - почему? _____
- Как вы предпочли бы начать конфронтацию?
 - договориться по телефону о времени и месте встречи? _____
 - договориться по переписке о времени и месте встречи? _____
- Где и как вы можете получить нужные сведения?
 - из собственного опыта? _____
 - по переписке? _____
 - изучая материалы в библиотеке? _____
 - изучая публикации корпорации или учреждения? _____
 - из личных контактов? _____
 - деловых? _____
 - светских? _____
- Кто может рассказать вам о противнике?
 - регистратор? _____
 - секретарь? _____
 - коллеги? _____
 - сотрудники информационного центра? _____
 - другие? _____
- Где и как можно получить сведения об учреждении, в котором работает ваш противник?
 - при личном посещении? _____
 - из газет? _____
 - из Интернета? _____
 - из информационного бюллетеня корпорации? _____
 - в библиотеке? _____

- в отделе информации учреждения? _____
из других источников? _____
- Какие сведения вам нужны?
 - статистического характера? _____
 - фотокопии документов? _____
 - архивные? _____
 - страховые договоры учреждения? _____
 - законы? _____
 - Где можно получить эти сведения? _____
 - Как много это займет времени? _____
 - Сколько это будет стоить? _____
 - Что можно предпринять, если каких-либо сведений не будет? _____
 - Как вам выглядеть?
 - одежда? _____
 - «реквизит» (кейс и т.д.)? _____
 - Как вы выглядите? _____
 - Как вы говорите? _____
 - Когда, где и с кем вы можете прорепетировать? _____
 - Знаете ли вы в достаточной степени соответствующий жаргон? _____
 - Как, где можете вы его выучить в случае необходимости? _____
- Примечание:* _____

Действия

Займитесь выполнением пунктов плана. Прodelайте необходимую подготовку. Выполнив все пункты плана, задайте себе следующие вопросы:

- Что вы сделаете в первую очередь, встретив своего противника? _____
- Как вы это сделаете? _____
- Какие действия предпримет, по вашему мнению, противник? _____
- Как вы намерены реагировать? _____
- Каковы ее предпосылки? _____
- На что вы рассчитываете? _____
- Когда ваши ожидания сбудутся? _____
- Как вам сохранить самообладание? _____
- Какие сведения надо записывать? _____
- Какой момент наиболее благоприятен для того, чтобы процитировать высказывание вашего оппонента, способное усилить вашу позицию? _____
- Как вы намерены завершить встречу после того, как обе стороны выскажут свои аргументы? _____
- Когда было бы уместно предложить набросать соглашение, если в том будет необходимость и представиться возможность? _____
- Как вы будете готовиться к следующей встрече, если не будет достигнуто соглашение? _____
- Чему еще, если в том будет необходимость, надо уделить внимание? _____
- Когда состоится встреча? _____

- Каков план встречи? _____

Примечания: _____

Оценка

Система работает? После встречи, оставшись наедине, поразмышляйте над следующими вопросами:

- Вы добились желаемого?
полностью? _____

отчасти? _____

еще нет? _____

нет? _____

- Почему вы добились успеха?
хорошо планировали? _____

хорошо подготовились? _____

хорошо все продумали? _____

точные данные? _____

счастливая случайность? _____

другое? _____

- Почему вы потерпели неудачу?
неудачно планировали? _____

плохо готовились? _____

неудачно отвечали? _____

не было нужных сведений? _____

оппоненту больше везло? _____

другое? _____

- Как избежать этой проблемы в следующий раз? _____

- Как можно узнать больше о вашем оппоненте: о его «среде обитания» и прочем? _____

- Какие навыки надо совершенствовать, чтобы успешнее проводить встречи?

умение говорить? _____

умение писать? _____

умение собирать данные? _____

умение одеваться? _____

другие? _____

Примечания: _____

Корректировка

Проанализируйте свои достижения и заблаговременно составьте план следующей встречи. Если будет необходимо, внесите изменения.

- Что вы сделаете по-другому в следующий раз?
подготовка? _____

сбор данных? _____

«реквизит»? _____

«среда обитания»? _____

«жаргон»? _____
другое? _____

- Как ясно и понятно объяснить, что для вас желаемое, ожидаемое или необходимое? _____

- Как вам совершенствовать свои навыки?

на курсах? _____

с репетиторами? _____

путем чтения? _____

практическим освоением того, что уже знаете? _____

другое? _____

Вернитесь к самому началу и начните все снова. Строго спросите себя:

- Я действительно подготовлен?

изучил проблему? _____

изучил своего оппонента? _____

тщательно подготовился к защите своей точки зрения, подготовил аргументы? _____

слушаю оппонента и должным образом реагирую, если не согласен с ним? _____

правильно веду записи? _____

точно знаю, чего хочу? _____

ясно объясняю это своему оппоненту? _____

- Не сдался ли я раньше времени? _____

- Как избежать этого в следующий раз? _____

Примечания: _____

Будь опорой сам себе!

Подробный и честный анализ всех вышеприведенных пунктов позволит вам иметь точную картину всей конфронтации. Вы определите, в чем проявились ваши сильные стороны и над чем необходимо работать.

Определите для себя приоритеты, которым надо уделить особое внимание, чтобы добиться успеха в конфронтации. Мы ввели понятие «общего счета», утверждая, что все время выигрывать невозможно: и не рассчитывайте на это, не сходите с ума, если проиграли.

Внимание: никогда не начинайте конфронтацию с мыслью, что можете проиграть! Верьте: «Выиграю», действуйте, как победитель.

Сосредоточьтесь на своих сильных сторонах, противопоставьте их слабостям оппонента. Наблюдением, размышлением до начала конфронтации постарайтесь разгадать, в чем эти слабости.

Все знают: очень важные, экстремальные конфронтации не бывают частыми - и за это мы благодарны судьбе! Но мы должны постоянно оттачивать свои навыки, чтобы быть готовыми к их применению, случись такая необходимость.

Как это сделать? Очень просто. Практикуйтесь!

Кроссворд «Умете ли Вы разрешать конфликты?»

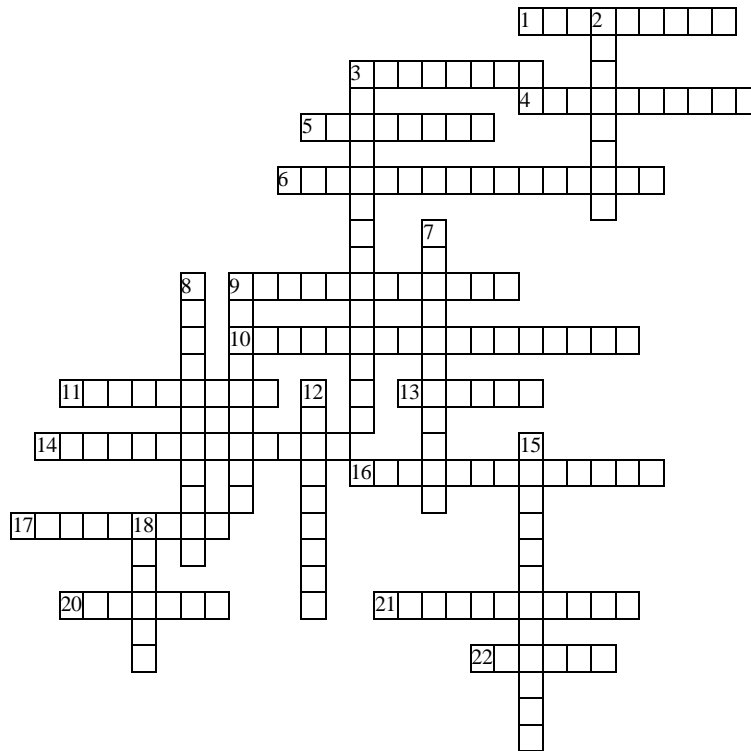
По вертикали:

2. Стечение обстоятельств, являющееся поводом для конфликта.
3. Вид конфликтогена, проявляющийся в излишней уверенности в своей правоте.
7. Вид конфликтогена, реализуемого в восторженных рассказах о своих истинных или мнимых успехах.
8. Агрессивность, проявляющаяся как реакция на сложившиеся обстоятельства.
9. Способ снятия агрессивности, состоящий в том, чтобы выговориться, «плакаться».
12. Для разрешения конфликта главное - это конфликтную ситуацию.
15. Слова, действия (или бездействие), могущие привести к конфликту.
18. Формулировка конфликтной ситуации должна подсказывать, что
19. Необходимо задавать себе вопросы, пока не докопаешься до первопричины конфликта.

По горизонтали:

1. Формулируя конфликтную ситуацию, постарайтесь обойтись слов.
3. Открытое противостояние людей.
4. Способ погасить агрессивность, приемлемый преимущественно для рационалистов.
5. Пути снятия агрессии, построенные на двигательной активности.
6. Чтобы обеспечить безконфликтность общения, делайте как можно больше посылов.
9. Конфликтоген, обладатели которого в первом псалме Давида осуждались наряду с безбожниками и грешниками.
10. Проявление превосходства с оттенком доброжелательности.
11. Закономерность: конфликтогенов.
13. Формулировать конфликтную ситуацию лучше всего словами.
14. Один из типов конфликтогенов - проявление
16. Наиболее многочисленный тип конфликтогенов - стремление к
17. Агрессия, проявляющаяся как черта личности.
20. Одно из правил бесконфликтного общения - проявляйте к собеседнику.
21. Накопившиеся противоречия, содержащие причину конфликта, - это ситуация.
22. Тип конфликтогенов, состоящих в том, что некто добивается чего-то для себя за счет других.

КРОССВОРД Умее ли Вы разрешать конфликты?



НАСКОЛЬКО ВЫ БЛИЗКИ К КОНФЛИКТУ?

С помощью этого теста вы можете определить степень своего утомления и вероятность вступления в конфликт. Посмотрите список, определяющий то или иное состояние человека. Например, «я спокоен», «я уверен в себе», «я нервничаю» и т.д. Ваша задача - оценить степень выраженности этого состояния у вас в данный момент времени.

Вы должны определить самостоятельно, какой ответ вам больше подходит. Каждый вариант имеет свою «расценку», это не отметка за ответ, а просто очки. Внизу - таблица, которой вы будете пользоваться в работе с тестом. Вот она:

Нет, это не так - 1 очко

Пожалуй, так - 2 очка

Верно - 3 очка

Совершенно верно - 4 очка

Итак, вы читаете «состояние», определяете степень его выраженности у вас и в зависимости от варианта ответа(один из четырех) проставляется соответствующий балл.

Ваша запись будет выглядеть так:

№ состояния

Балл

1.

4

2.

1

Порядковый номер состояния необходимо записывать обязательно!

Перечень состояний:

1. Я спокоен.
2. Мне ничего не угрожает.
3. Я нахожусь в напряжении.
4. Я испытываю сожаление.
5. Я чувствую себя свободно.
6. Я расстроен.
7. Меня волнуют возможные неудачи.
8. Я чувствую себя отдохнувшим.
9. Я встревожен.
10. Я испытываю чувство внутреннего удовлетворения.
11. Я уверен в себе.
12. Я нервничаю.
13. Я не нахожу себе места.
14. Я взвинчен.
15. Я не чувствую скованности, напряженности.
16. Я доволен.
17. Я озабочен.
18. Я слишком возбужден, и мне не по себе.
19. Мне радостно.
20. Мне приятно.

Теперь сделайте следующее:

- а) подсчитайте общую сумму баллов, проставленных вами около вопросов, помеченных звездочками;
- б) подсчитайте общую сумму баллов у оставшихся вопросов;
- в) проведите вычитание: отнимите от первой суммы вторую. Это надо сделать с учетом знака, поэтому результат может получиться и отрицательным;
- г) прибавьте к остатку 50 баллов, причем сделайте это тоже с учетом знака.

Менее 30 баллов: это так называемый нижний уровень тревожности и конфликтности и конфликт вам сейчас не грозит.

30-45 баллов: это уже средний уровень, и чем ближе вы по своему результату к 45 баллам, тем больше вероятность вступления в конфликт.

Более 45 баллов: если сейчас утро, и вы читаете этот тест на работе, то идите к своему начальнику и берите скорее отгул. Вы сейчас конфликтны. Если же это время в конце рабочего дня, старайтесь по дороге не вступать в разговоры, в том числе и в общественном транспорте, а дома хотя бы полчаса отдохните.

Через два часа вы восстановитесь, а если у вас есть кошки и собаки, то американские психологи гарантируют вам то же самое за более короткий срок, приблизительно за один час.

ТЕМА 18. УСТРОЙСТВО НА РАБОТУ

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ УСТРОЙСТВА НА РАБОТУ

1. Четко проясните для себя, почему необходима смена работы.
2. Составьте каталог требований и желаний, которые возможно, достаточно полно выполнит другая фирма.
3. Соберите полный комплект документов, необходимых при устройстве на работу, в частности:
 - письмо на фирму;
 - автобиографию;
 - копии аттестатов и свидетельств.
4. Основательно подготовьтесь к каждому собеседованию.
5. Подготовьте ответы на следующие вопросы:
 - а) образование и профессиональное обучение;
 - б) опыт профессиональной работы и профессиональные интересы;
 - в) причины смены работы;
 - г) детство и происхождение;
 - д) семейное и социальное положение;
 - е) финансовые требования и пожелания к новому месту работы;
 - ж) состояние здоровья.
6. Составьте список вопросов для собеседований:
 - а) фирма;
 - б) рабочее место;
 - в) продолжительность рабочего времени;
 - г) возможности повышения образования и профессионального уровня;
 - д) основные принципы работы с кадрами;
 - е) руководители;
 - ж) сотрудники и коллеги;
 - з) система оплаты труда, подъемные;
 - и) другие льготы со стороны фирмы.
7. Пунктуально приходите на собеседования, выглядите отдохнувшим и имейте ухоженный внешний вид.
8. В ходе собеседований всегда будьте дружелюбным, вежливым и сконцентрированным.
9. Задавайте много вопросов и будьте внимательным слушателем.
10. Записывайте все интересующие ответы.
11. Четко демонстрируйте заинтересованность в получении предлагаемой должности.
12. Не поддавайтесь на провокации.

13. Не проявляйте излишней скромности, но и не будьте чрезмерно самоуверенными.
14. Оцените степень выполнения требований и пожеланий к новому месту работы путем сравнения с предложениями других фирм.
15. Договоритесь с наиболее интересной фирмой о повторном собеседовании.
16. Критически проанализируйте результаты собственных оценок.
17. Примите решение о согласии воспользоваться предложением избранной фирмы.
18. Проверьте, содержит ли предложенное трудовое соглашение все пункты, которые предварительно были обговорены в устной форме.

КАК УСПЕШНО ВЫДЕРЖАТЬ СОБЕСЕДОВАНИЕ

Многие из нас, как уже отмечалось, больше всего боятся именно собеседования при поступлении на работу. Но вместе с тем, собеседование - это наилучший способ показать работодателю свои лучшие качества. Поэтому постарайтесь использовать собеседование для Вашей же пользы. В этом Вам помогут рекомендации, сформулированные ниже.

Макет собеседования:

Для удобства мы представим макет предстоящего собеседования в форме взаимосвязанных этапов: *от подготовки к нему до его завершения.*

Первый этап: подготовка

1. составьте список всего того, что Вам может понадобиться при собеседовании, включая ручку и блокнот;
2. хорошо выспитесь ночью;
3. проверьте, все ли Вы взяли перед уходом из дома;
4. будьте в отделе кадров или другом назначенном Вам месте пораньше, по меньшей мере, за 15 минут до начала собеседования;
5. подготовьтесь к собеседованию, чтобы уменьшить волнение и улучшить его результаты. Сделать это можно, заранее разузнав побольше об организации. **Главное здесь** - показать, что Вы человек, очень заинтересованный в работе в данной организации;
6. оденьтесь соответствующим образом, продемонстрируйте хорошие манеры. Это означает, что Вы должны вежливо приветствовать собеседника по имени и отчеству, не жевать резинку и не курить во время беседы, показать, что Вы внимательно слушаете все, о чем Вам говорят, и поблагодарите собеседника после окончания беседы. Всегда помните, что с Вами может беседовать как раз тот человек, от которого зависит Ваш прием на работу;
7. ведите себя тактично до и во время собеседования: говорите спокойно и негромко (даже в острых ситуациях). Это придает весомость словам,

настраивает на деловой лад. Чтобы избавиться от слов-паразитов, достаточно в течение некоторого времени контролировать свою речь. Избегайте изменений жестикующии при разговоре. Старайтесь не перебивать собеседника. Чаще употребляйте три слова: «извините», «пожалуйста», «спасибо». Бойтесь быть навязчивым, избегайте тем и выражений, которые могут показаться собеседнику неприятными. Во время разговора не надо ничего вертеть в руках, барабанить пальцами, постукивать ногой или ручкой. Громкий разговор на улице и в общественном месте, мешающий окружающим, неуместен (возможно рядом с Вами находится тот, к кому Вы направляетесь на собеседование);

8. заранее подготовьте «про себя» ответы на возможные вопросы при собеседовании.

Вот список некоторых наиболее часто встречающихся вопросов при приеме на работу:

Почему Вы обратились об устройстве на работу именно по этой профессии? Что Вы знаете об этой работе или о предприятии?

Как Вы могли бы описать самого себя?

Какого типа работу Вы больше (меньше) всего любите?

Каковы Ваши интересы вне работы?

Почему Вы оставили свою прежнюю работу?

Каковы Ваши цели в жизни?

Какие предметы Вам нравились больше всего или меньше всего в школе?

Чтобы Вы хотели изменить в своем прошлом?

На какую зарплату Вы рассчитываете?

Один из лучших путей освоения подготовительного этапа - провести пару занятий подобного рода с одним или двумя друзьями.

Итак, перед каждым интервью Вы должны действовать, как если бы эта работа являлась той, которая Вам нужна, поскольку так оно и может случиться. Чтобы представить свои квалификации в наиболее привлекательном виде, необходимо подготовиться. Вы должны иметь в готовом виде все необходимые бумаги и помнить всю необходимую информацию о себе. вы должны знать, как действовать на интервью, чтобы «продать» свои навыки.

Перед интервью имейте в наличии все свои документы и информацию, связанную с работой. Если работа принадлежит к тому типу, который можно продемонстрировать на интервью (художественная или конструкторская, опубликованные произведения), то Вы можете захватить с собой несколько образцов.

Захватите на интервью копии бумаг, которые Вы, возможно, уже отослали работодателю, занятые работодатели могут случайно перепутать что-нибудь.

Хорошенько запомните советы Джоан Е.Фриденберг и Кертис Х.Бредли:

- Узнайте все, что можете, о фирме, в которую идете на интервью, - ее изделия или услуги, ее положение в экономике, количество и виды предоставляемых работ, а также правила и практику приема на работу.
- Попрактикуйтесь в ответах на вопросы с другом.
- Затвердите свои предложения работодателю: образование и обучение, опыт работы и что Вы знаете, как делать.
- Запишите свои вопросы, которые надо задать во время интервью.
- Попрактикуйтесь в своей части интервью с тем, кто может дать совет относительно поведения.
- Попрактикуйтесь в разговоре с самим собой о своей подготовке, о том, почему Вам нужна эта работа, и о том, что Вы можете предложить. Прodelайте это несколько раз.
- Не берите с собой никого на интервью.
- Запланируйте на интервью столько непрерывного времени, сколько необходимо.
- Правильно одевайтесь на интервью. Женщины не должны одевать яркую, обтягивающую или вызывающую (сексуальную) одежду.
- Также не надо слишком много драгоценностей, парфюмерии и косметики. Мужчины должны избегать слишком яркой или обтягивающей одежды, футболок, джинсов или теннисных тапочек; большого количества драгоценностей или одеколona. Цвета и модели должны быть консервативными. Женщины одевают юбки и костюмы с юбками без разрезов. Женщинам лучше не одевать брюки. И у женщины, и у мужчин рубахи не должны быть расстегнуты более чем на одну пуговицу. Одежда должна быть чистой, отглаженной, хорошо сидящей и удобной.
- Не будьте слишком развязны, но не будьте также слишком официальны. Оденьтесь немного лучше, чем на работу. Но не лучше работодателя!
- Убедите себя, что работодатель хочет принять на работу того, кто принесет выгоду фирме. Если Вы будете хорошо подготовлены и собраны на интервью, то это поможет убедить, что именно Вы являетесь этим человеком.
- Прежде примите душ, почистите зубы, используйте дезодорант и зубной эликсир /26/.

Второй этап: собеседование:

- ◆ Приезжайте заранее, одетым соответствующим образом и расслабленным.
- ◆ Будьте приятным и дружелюбным, но деловым. Начните с легкого рукопожатия (даже если Вы или партнер - женщины!), представления себя и улыбки. Попытайтесь передать уверенность в себе, но не слишком много уверенности.
- ◆ Прoдемонстрируйте работодателю свою заинтересованность, сидя прямо и немного наклонившись вперед. Время от времени кивайте головой, чтобы показать, что вы слушаете и что Вы понимаете. Время от времени смотрите в глаза работодателя.

- ◆ Позвольте работодателю управлять ходом интервью. Ваши ответы должны быть искренними и краткими, но полными.
- ◆ Будьте гибкими и готовыми на сотрудничество, но представьте работодателю ясное понимание своих предпочтений в работе.
- ◆ Говорите о своих возможностях без преувеличения. Вопросы или утверждения работодателя укажут вам тип работника, которого он ищет. Используйте это для того, чтобы выгодно представить свою квалификацию. Например, если Вы проходите интервью на инженерную должность, а работодатель упоминает, что для работы нужен некоторый объем контактов с клиентами, то подчеркните весь свой опыт таких контактов. Помните, что нельзя преувеличивать. Не убеждайте, что Вы знаете все и все можете сделать.
- ◆ Не критикуйте прошлых или нынешних работодателей, преподавателей или коллег.
- ◆ не обсуждайте свои личные, домашние и финансовые проблемы, если только Вас о них не спрашивают.
- ◆ Не спешите задавать вопросы, если Вас не просят их задавать, но не бойтесь спросить то, что Вам необходимо знать. Если работодатель предлагает Вам работу, убедитесь, что Вы точно поняли, какие возможности для продвижения по службе будут Вам открыты. Если Вы это поймете, то сможете избежать расстройств в будущем как для себя, так и для своего работодателя.
- ◆ Будьте готовы назвать приблизительную величину заработной платы, которая вам нужна, но не ранее представления предмета разговора работодателем. будьте реалистичны при обсуждении зарплаты /26/.

Итак, на втором этапе Вы, помня и выполняя все свои подготовительные упражнения, отвечаете вначале на вопросы, задаваемые работодателем. При этом, если Вас спрашивают о том, с чем Вам не удавалось справиться в прошлом, или о какой-либо особенно негативной Вашей черте (судимость, неудачи в учебе, увольнение за нарушения), будьте готовы показать, какой урок Вы из всего этого извлекли и что он Вам пошел впрок, что сегодня Вы чувствуете себя готовым к более сложной и ответственной работе.

После ответов на вопросы Вашего собеседника задайте ему в вежливой форме свои, позволяющие лучше узнать о конкретном содержании работы, об условиях обучения и подготовки, предоставляемых новым работникам.

*Вот некоторые из вопросов, которые **Вам следует задать** тому, кто будет проводить с Вами собеседование:*

- Как примерно будет выглядеть мой рабочий день и мое рабочее место?
- Кому я непосредственно буду подчиняться? Могу ли я с ним встретиться?
- Какие программы обучения и подготовки предоставляются?
- Какие имеются возможности для служебного и профессионального роста?
- Какие планы у предприятия в отношении? (Укажите о некоторых проектах развития или изменений о которых Вы читали или слышали).

После того, как Вы зададите все эти вопросы, выслушайте ответы собеседника. И только затем спросите о размерах заработной платы по Вашему рабочему месту. Помните, что в центре Ваших вопросов и ответов на первом собеседовании должно быть предприятие (учреждение) и то, что вы можете для него сделать, а не то, что фирма будет платить Вам.

Третий этап: завершение интервью:

- ◆ В конце собеседования Вам необходимо выяснить, каковы будут Ваши последующие действия. Следует ли Вам снова встретиться с Вашим собеседником, дать ли Вам дополнительную информацию о себе, предстоят ли новые собеседования, когда будет вынесено окончательное решение. В любом случае, постарайтесь оставить заранее заполненные документы (анкету, биографию) с четким и подробным Вашим адресом и телефоном. При этом:
- ◆ Если работодатель определенно не предложил Вам работу или не сказал, когда Вы об этом узнаете, спросите, когда надо позвонить, чтобы узнать решение.
- ◆ Если работодатель просит Вас позвонить или прийти еще раз на другое интервью, то запишите время, дату и место.
- ◆ Поблагодарите за интервью. Если эта фирма не может Вас использовать, то спросите о других работодателях, которым может понадобиться человек с Вашей квалификацией.

Постарайтесь закончить собеседование в позитивном ключе, подтвердите свою заинтересованность в получении данного рабочего места и отметьте, почему именно Вы будете хорошим выбором для того, чтобы выполнять данную работу.

В целом, на данном этапе вы должны знать, что есть **две важные вещи**, которые Вы должны сделать после интервью:

- во-первых, подытожьте опыт, полученный во время интервью;
- во-вторых, пошлите благодарственное письмо работодателю.

Задайте себе такие вопросы:

- Что я сказал такого, что, кажется, заинтересовало работодателя?
- Хорошо ли я представил свою квалификацию?
- Не забыл ли я обсудить какие-либо другие квалификации?
- Не упустил ли я возможностей «продать» себя?
- Узнал ли я все, что мне нужно знать, об этой работе? Или, может быть, я забыл либо постеснялся спросить о тех вещах, которые представляют для меня интерес?
- Не говорил ли я слишком много? Мало?
- Не был ли я слишком напряженным?
- Не был ли я слишком или недостаточно агрессивным?
- Как я могу улучшить свое следующее интервью?

Когда Вы ответите на это, составьте список конкретных вещей, которые Вы можете сделать, чтобы изменить свое поведение во время интервью. Изучи-

те этот список. Затем перестаньте думать об этом конкретном интервью, сделав исключение только для вынесения благодарности интервьюеру.

Пошлите краткое благодарственное письмо. Такое действие - это больше, чем вежливый жест. Это положительное напоминание о Вас. Это письмо станет частью Вашего приема на работу и привлечет должное внимание к Вам.

ПЯТНАДЦАТЬ ШАГОВ УВЕРЕННОСТИ В СЕБЕ

*Все люди при поиске и устройстве на работу, особенно в условиях рыночных отношений, испытывают в большей или меньшей степени чувство неуверенности, нервозности, душевного дискомфорта. Это естественно и понятно, но чем быстрее Вам удастся достичь душевного равновесия, тем больше у Вас шансов на успешное завершение Ваших замыслов. Предложенные ниже известным американским психологом **Филиппом Зимбардо** методы помогут Вам преодолеть заниженную самооценку и сформировать ощущение уверенности в себе. Постарайтесь выполнить все предложенные действия. Каждое из них поможет Вам приблизиться к достижению положительного самовосприятия.*

1. Признайтесь себе в своих сильных и слабых сторонах и соответственно сформулируйте свои цели.
2. Решите, что для Вас ценно, во что Вы верите, какой Вы хотели бы видеть свою жизнь. Проанализируйте свои планы и оцените их с точки зрения сегодняшнего дня, так, чтобы воспользоваться этим, когда наметится прогресс.
3. Докопайтесь до корней. Проанализируйте свое прошлое, разберитесь в том, что привело Вас к Вашему нынешнему положению. Постарайтесь понять и простить тех, кто заставил Вас страдать или не оказал помощи, хотя и мог бы. Простите себе самому ошибки, заблуждения и грехи. После того, как Вы извлекли из тяжких воспоминаний хоть какую-то пользу, похороните их и не возвращайтесь к ним. Дурное прошлое живет в вашей памяти лишь до той поры, пока Вы его не изгоните. Освободите лучшее место для воспоминаний о былых успехах, пусть и небольших.
4. Чувство вины и стыда не помогут Вам добиться успеха. не позволяйте себе предаваться им.
5. Ищите причины своего поведения в физических, социальных, экономических и политических аспектах нынешней ситуации, а не в недостатках собственной личности.
6. Не забывайте, что каждое событие можно оценить по-разному. Реальность - это не то, что каждый по отдельности видит, это не более чем результат соглашения между людьми называть вещи определенными именами. Такой взгляд позволит Вам терпимее относиться к людям и более великодушно сносить то, что может показаться унижением.
7. Никогда не говорите о себе плохо; особенно избегайте приписывать себе отрицательные черты - «глупый», «уродливый», «неспособный», «невезучий», «неисправимый».
8. Ваши действия могут подлежать любой оценке; если они подвергаются кон-

структивной критике - воспользуйтесь этим для своего блага, не позволяйте другим критиковать Вас как личность.

9. Помните, что иное поражение - это удача; из него Вы можете заключить, что преследовали ложные цели, которые не стоили усилий, а возможных последующих более крупных неприятностей удалось избежать.
10. Не миритесь с людьми, занятиями и обстоятельствами, которые заставляют Вас чувствовать свою неполноценность. Если Вам не удастся изменить их или себя настолько, чтобы почувствовать уверенность, лучше просто отвернуться от них. Жизнь слишком коротка, чтобы тратить ее на уныние.
11. Позвольте себе расслабиться, прислушаться к своим мыслям, заняться тем, что Вам по душе, наедине с собой. Так Вы сможете лучше себя понять.
12. Практикуйтесь в общении. Наслаждайтесь ощущением той энергии, которой обмениваются люди - такие непохожие и своеобразные, Ваши братья и сестры. Представьте себе, что и они могут испытывать страх и неуверенность, и постарайтесь им помочь. Решите, чего Вы хотите от них и что можете дать им. А затем дайте им понять, что Вы открыты для такого обмена.
13. Перестаньте чрезмерно охранять свое Я - оно гораздо крепче и пластичнее, чем Вам кажется. Оно гнется, но не ломается. Пусть лучше оно испытает кратковременный эмоциональный удар, чем будет пребывать в бездействии и изоляции.
14. Выберите для себя несколько серьезных отдаленных целей, на пути к которым необходимо достижение целей более мелких, промежуточных. Трезво взвесьте, какие средства необходимы для того, чтобы достичь этих промежуточных целей. Не оставляйте без внимания ни один свой успешный шаг и не забывайте подбодрить и похвалить себя. Не бойтесь оказаться нескромным, ведь Вас никто не услышит.
15. Вы не пассивный объект, на который валятся неприятности, не травинка, которая с трепетом ждет, что на нее наступят. Вы - вершина эволюционной пирамиды, Вы - воплощение надежд Ваших родителей, Вы - образ и подобие Господа. Вы - неповторимая личность, активный творец своей жизни, Вы повелеваете.

Згадувати батьків необов'язково!

Сімейний стан		неодр., одруж., діти
Громадянство		xxxxxx
Віросповідання		xxxxxx
Дані про освіту		
Шкільна освіта	1 дата	школа, місце
	2 дата	школа, місце, закінчення школи. і т.д.
Вища освіта		
	1 дата	заклад, місце, закінчення
	2 дата	заклад, місце, закінчення і т.д.
Професійна практика		
	1 дата	функція, підприємство місце, галузь
	2 дата	функція, підприємство місце, галузь і т.д.
Знання мов	1 мова	якість
	2 мова	якість
Курси	1 дата	вид курсів
	2 дата	вид курсів

Порада:

При більш ніж 3 курсах слід для більшої чіткості докласти окремий аркуш. Найважливішими є дані про вузівську та професійну кар'єру претендента.

NB! Семь чудо замен

Таблиця 5 - Семь чудо замен

Откажитесь от стремления	Стремитесь
Стремясь к этому, вы этого НЕ ДОСТИГНЕТЕ	Стремясь к этому, вы этого ДОСТИГНЕТЕ
К естественности, непринужденности, непосредственности интересоваться, привлекать, нравиться вызывать уважение людей, добиваться престижа, признания получать благодарность, тепло, симпатию и сочувствие скрывать свои недостатки получать помощь, поддержку, быть предметом любви	К внутренней независимости - жить в соответствии со своим кредо интересоваться, вникать, наблюдать, изучать людей внушать людям уважение к самим себе проявлять благодарность, согревать сочувствием, понимать причины человеческих слабостей и несовершенств развивать свои достоинства, принимать чужие успехи и достоинства как собственные помогать, приносить пользу, любить

ОТКАЗАВШИСЬ от этого, ВЫ это ПОЛУЧИТЕ	ДОСТИГНУВ этого, вы ПОЛУЧИТЕ то, от чего отказались
---	--

В.Леви «Разговор в письмах».- М.,1982. - С.259.

Рекомендованная литература:

1. Аграшенков А. Психология на каждый день. Советы, рекомендации, тесты. – М.: Вече, АСТ, 2007. – 480 с
2. Алексеева А.А., Громова Л.А. Поймите меня правильно, или книга о том, как найти свой стиль мышления, эффективно использовать интеллектуальные ресурсы и обрести взаимопонимание с людьми. – СПб.: Речь, 1993. – 210 с
3. Атватер И. Я вас слушаю. Советы руководителю, как правильно слушать собеседника. / Пер. с нем. – М.: Прогресс, 1999. – 180 с.
4. Берн Э. Игры, в которые играют люди: Психология человеческих взаимоотношений. / Пер. с англ. – М.: Вече, АСТ, 2005. –400 с.
5. Биркенбиль В. Как добиться успеха в жизни / Пер. с нем. – М.Прогресс, 1992. – 352 с.
6. Биркенбиль М. Молитвенник для шефа / Пер. с нем. – М.: Прогресс, 1992. – 420 с.
7. Бринкман Р., Кертнер Р. Гений общения: пособие по психологической самозащите. – СПб.: Речь, 1997. – 320 с.
8. Вечер Л.С. Секреты делового общения. – Минск: Высшая шк., 2006. – 367 с.
9. Гримак Л.П. Общение с собой. Начало психологической активности. – М.: ЛИБРОКОМ, 2009. – 236 с.
10. Дебольский Н. Психология делового общения. – М., 1992. –
11. Дерябо С., Ясвин В. Гроссмейстер общения: иллюстрированный самоучитель психологического мастерства. – М., 1995. –
12. Джеймс М., Джонгвард Д. Рожденные выигрывать. Транзакционный анализ с гештальтупражнениями. – М., 1992. –
13. Добрович А.Б. Общение: наука и искусство. – М., 1980. –
14. Егидес А.П. Как научиться разбираться в людях. – М.: Дело, 2009. – 350 с.
15. Искусство разговаривать и получать информацию: Хрестоматия. – М.: Высшая шк., 2003. – 303 с.
16. Каппони В., Новак Т. Как делать все по-своему. – СПб.: Питер, 2009.– 288 с.
17. Каппони В., Новак Т. Сам себе авторитет. – СПб.: Питер, 2008. – 320 с.
18. Каппони В., Новак Т. Сам себе психолог. – СПб.: Питер, 2008. – 320 с.
19. Книгге А. Об обращении с людьми: / Пер. с нем. – Дубна: Изд.центр "Феникс", 2004. – 321 с.
20. Козлов Н. Как относиться к себе и людям, или практическая психология на каждый день. – М.: Дело, 2010. – 360 с.
21. Крижанская Ю.С., Третьяков В.П. Грамматика общения. – Л.: Изд- во ЛГУ, 1990. – 321 с.
22. Кроль М.М., Михайлова Е.Л. Человек-оркестр: микроструктура общения. –

- М.: Независимая фирма "Класс", 2008. – 320 с.
23. Ксенчук Е.В., Киянова М.К. Технология успеха. – М.: РИПОЛ Классик, 1993. – 236 с.
24. Курбатов В.И. Стратегия успеха. Уч. пособие по деловому общению. – Ростов – на – Дону: Феникс, 2007. – 360 с.
25. Курс практической психологии или как научиться работать и добиваться успеха. – Ижевск, 1996. – 412 с.
26. Ливайн С., Кром М. Лидер в тебе. Как завоевывать друзей, влиять на людей и преуспеть в меняющемся мире. Карнеги для 90-х. – М.: ФАИР Пресс, 1995. – 180 с.
27. Мелибруда Е. Я - ты - мы. Психологические возможности улучшения общения. – М.Прогресс, 2000. – 190 с.
28. Ниренберг Дж. Гений переговоров. – Минск: ООО "Попурри", 1997. – 416 с.
29. Ночевник М.Н. Человеческое общение. – М.Дело, 1999. – 127 с.
30. Обозов Н.Н. Психологическая культура взаимных отношений. – М.Высшая шк., 1996. – 150 с.
31. Обозов Н.Н., Щекин Г.В. Психология работы с людьми. Советы руководителю. – К.: МАУМ, 1999. – 200 с.
32. Паламарь А.О. Мудрость общения. – М., 2000. – 340 с.
33. Палеха Ю.И. Организация современной деловой коммуникации. – К.: МАУП, 1996.– 320 с.
34. Панасюк Л.Ю. Управленческое общение. Практические советы. – М.Дело, 1990. – 122 с.
35. Паркинсон Дж.Роберт. Люди делают то, что нужно Вам /Пер. с англ.. – М.: Изд-во "Новости", 1996. – 360 с.
36. Петровская Л.Н. Компетентность в общении. – М.: Смысл, 2007. – 373 с.
37. Пиз А., Пиз Б. Новый язык телодвижений. Расширенная версия. – М.: Изд-во "ЭКСМО – Пресс", 2005. – 416 с.
38. Ребик С.Б. Деловое общение: психологические аспекты. – М.: ВНИИСИ, 1990. – 120 с.
39. Романов А.А. Грамматика деловых бесед. – Тверь, 1995. – 340 с.
40. Руденский Е.В. Основы психотехнологии общения менеджера. – М.: ИНФРА-М, - Новосибирск, 1997. – 180 с.
41. Рюкле Х. Ваше тайное оружие в общении: Мимика, жесты, движение: Пер. с нем. – М.: Интерэкспорт, ИНФРА – М., 1996. – 277 с.
42. Сергеева В. Приемы убеждения. Стратегия и тактика общения. – СПб.: Питер, 2002. – 192 с.
43. Скотт Дж.Гр. Конфликты, пути их преодоления. – К.: Внешторгиздат, 1991. – 189 с.
44. Сопер П. Основы искусства речи /Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Изд-во Агенства "Яхтсмен", 1995. – 416 с.
45. Таранов П.С. Приемы влияния на людей. – М.: ФАИР, 1997. – 608 с.
46. Таранов П.С. Секреты поведения людей. 300 законов. – М.: ФАИР, 2007. – 628 с.
47. Тимченко Н.М. Искусство делового общения. – Харьков: Прапор, 1992. –

230 с.

48. Толстых А.В. Наедине со всеми: о психологии общения. – Минск: Полымя, 1990. – 208 с.
49. Цуканова Е.В. Трудности межличностного общения. – К.: Либідь, 1991. – 210 с.
50. Чепцов В.А. Психология общения для менеджеров: Руководство по ведению переговоров. – М.: Дело, 2001. – 175 с.
51. Шейнов В.П. Как управлять другими. Как управлять собой. – Минск: Амалфея, 1996. – 280 с.
52. Шейнов В.П. Психология и этика делового контакта. – Минск: Амалфея, 1996. – 384 с.
53. Шмидт Р. Искусство общения. – М.: Изд-во СП «Интерэксперт», 1992. – 368 с.
54. Шостром Э. Анти-Карнеги или человек манипулятор. – М.: Прогресс, 1992. – 180 с.
55. Эйтвин Г., Бриза О. Имидж современного мужчины. – М.: РИПОЛ Классик, 2000. – 640 с.
56. Эйтвин Г., Бриза О. Имидж современной женщины. – М.: РИПОЛ Классик, 2000. – 608 с.

СОДЕРЖАНИЕ

Тема 15. Деловая беседа	3
Тема 16. Деловые переговоры	16
Тема 17. Деловое общение в условиях конфликта	30
Тема 18. Устройство на работу	51
Рекомендованная литература.....	61