

ПСИХОЛОГИЧЕСК ИЕ ОСНОВЫ ДЕЛОВЫХ



Литература:

1. Белков И.Г. Личность руководителя и стиль управления. М., 1992.

2. Берн Э. Игры, в которые играют люди. СПб., 1992.

3. Бодалев А.А. Личность и общение. Л., 1987.

4. Брэмсон Р.М. Общение с трудными людьми. Киев, 1991.

5. Громова О.Н. Конфликтология. М., 1993.

6. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. М., 1990.

7. Снелл Ф. Искусство делового общения. М., 1990.

План:

- 1. Тактики ведения переговоров.**
- 2. Типичные модели поведения на переговорах.**
- 3. Эффективные переговоры.**
- 4. Защита от манипуляций**
- 5. Проведение деловых совещаний**
- 6. Деловые совещания, их виды.**
- 7. Деловые дискуссии**
- 8. Убеждающая коммуникация**
- 9. Культура спора**

1.1 тактики ведения переговоров

Тактика общения представляет собой динамическое использование говорящими речевых умений построения диалога в рамках реализуемой стратегии.



Некоторые тактики ведения деловых переговоров:

Тактика **странения** (от слова "странный") - привычное, обыденное рассматривается в неожиданно новом ракурсе. Используется тогда, когда переговоры заходят в тупик из-за невозможности найти взаимоприемлемое решение.

Прием выдвижения неожиданно новых гипотез - используется в критических случаях, когда переговоры заходят в тупик, для выхода из сложившейся ситуации. Генерирование новых идей может быть и целенаправленным.

Прием композиционного построения диалога с опорой на «закон края» - начало и конец беседы должны содержать стратегически важную информацию и соответствовать принципу удовольствия.





-Показ жизненно практической значимости информации - используется при внесении предложений, обсуждений проектов.

-Тактика открытых, или восполняющих, вопросов - используется в том случае, если для говорящего важно выявить точку зрения адресата на тот или иной вопрос.

-Тактика частичного согласия - используется для "мягкого" возражения собеседнику с целью придать конструктивный тон беседе.



-Тактика ссылки на факты - сильная позиция в споре и предполагает серьезную подготовку использующего ее. Опора на цифры показателей, графиков выполнения хода работ, продаж и т.п. переводит деловые переговоры в заинтересованный диалог, в котором лидерство сохраняется за более компетентным и подготовленным из участников.

-Приём «человеческий фактор» - реализуется в виде реплик, учитывающих психологию людей.

и некоторые другие приёмы...

2. Типичные модели поведения на переговорах

Существуют две традиционные модели поведения:

Переговоры с позиции силы.

Участники переговоров — противники. Цель переговоров — победа.

Переговоры с позиции слабости.

Участники переговоров — друзья. Цель переговоров — соглашение.



Существуют также и другие модели поведения:

«Подросток» - не мотивированные на достижение результата; легко переходят на личности; грань «вы» и «ты» не замечают; могут хватать за руки; при этом четкой цели в переговорах у них нет.

«Робкий» - ведет переговоры вежливо, уважительно, с заботой об интересах оппонента, но без необходимой твердости, уверенности, настойчивости, заботы о собственных интересах.



«Танк» - проявляют необходимую и даже сверхнеобходимую настойчивость в достижении целей и защите своих интересов; им свойственно подавлять других, считаться только с собой; они могут позволить себе не слушать оппонента, перебивать его, проявлять язвительность и дерзость.

«Лидер» - в переговорах умело сочетают заботу об оппоненте с уверенностью в отстаивании собственных интересов; они помнят о своих интересах, но не ущемляют других; быстрее и с меньшими затратами достигает своих целей.

3.Эффективные переговоры.

Этапы ведения деловых переговоров стандартны в большинстве ситуаций:

-*Подготовительный этап* (если он присутствует) позволяет в полужормальной обстановке обсудить вопрос и прийти к предварительным договоренностям.



- **Этап первоначального позиционирования** предполагает открытое аргументированное изложение сторонами своих мнений и намерений.
- **Поисковый этап** связан с совместным обсуждением вопроса, поиском конечного решения.
- **Финальный этап** – принятие решения.



Согласно Томасу Килмену выделяют 5 стилей ведения переговоров по напористости партнёров и стремлению их к сотрудничеству:

- **Доминирование (сильный напор, низкая готовность к сотрудничеству).**
- **Уход (слабое давление, слабое сотрудничество).**
- **Уступка (слабое давление, высокая степень сотрудничества).**



- Компромисс (средняя степень давления, средний уровень готовности к сотрудничеству).
- Сотрудничество (высокая степень давления, высокая готовность к сотрудничеству).



Различают следующие виды деловых переговоров:

-Официальные переговоры строго регламентированы, предполагают ведение протокола, подписание документов.

-Неофициальные деловые переговоры близки к непринужденной беседе и чаще всего не подразумевают принятия имеющих юридическую силу решений.

Внешние переговоры – это общение с партнерами по бизнесу и клиентами.
Внутренние – взаимодействие между работниками предприятия.



Важные правила деловых переговоров:

1. Готовьтесь к общению заранее, продумывая и прописывая интересующие вас вопросы, возможные пути развития отношений, четко формулируя вашу позицию и аргументы.

2. Как и при любом разговоре, поддерживайте контакт зрительно, будьте раскованны, следите за жестикуляцией.

3. Говорите ясно, без избыточных подробностей и многозначности, так, чтобы собеседник понял вас правильно.

- 
- 4.** слушать и слышать, старайтесь следовать демократическому стилю общения, не давите на собеседника.
 - 5.** Придерживайтесь безоценочных суждений, контролируйте свои эмоции.
 - 6.** Проявляйте гибкость, меняя роли в переговорах, если этого требует ситуация.
 - 7.** После переговоров анализируйте эффективность своего поведения, отмечайте, что следует скорректировать в следующий раз.

Умения и приемы делового общения:

- Создавать должный психологический настрой в зависимости от ситуации: спокойно попросить, уверенно убедить, правильно отреагировать, если на вас оказывают давление, и прочее
- Правильно пользоваться невербальными методами деловых переговоров, то есть мимикой, жестами, своим телом;
- Владеть голосом, уметь «играть» им, выбирая нужную интонацию, тембр, места для пауз, скорость и громкость речи;
- Уметь «читать» собеседника: распознавать его намерения и настроение, в том числе по его неречевому поведению;



- Уметь вступать в контакт и правильно завершать его;
Пользоваться фигурами речи, когда это уместно, ведь даже в деловых переговорах бывают уместны метафоры, параллелизм, сравнения и другие приемы, позволяющие украсить речь и убедительнее донести ее смысл;
- Применять методы активного слушания: переспрос, уточнение, пересказ, сочувствие, эмпатия и т. д.

4. Защита от манипуляций

К основным техникам психологического воздействия можно отнести:

- запутывание** — введение партнера в заблуждение путем дозирования, искажения или утаивания деловой информации;
- запугивание** — использование в деловой ситуации вербализованной угрозы и невербальных сигналов угрозы как возможного применения экономических или каких-либо других санкций против адресата, угрожающих его жизненной безопасности или деловому престижу.



-эмотирование — стимуляция неблагоприятного психоэмоционального состояния адресата, его негативных эмоциональных переживаний, тормозящих когнитивную ориентацию адресата в деловой ситуации и его ответные психические реакции;

-скрытое принуждение — принуждение, замаскированное на вербальном и процедурном уровнях с помощью различных манипулятивных уловок (речевых двусмысленностей, ложных аналогий, тематических переключений, информационного маркирования, «коммуникативного саботажа» и др.);

-«ЛОЖНОЕ ВОВЛЕЧЕНИЕ» — вовлечение партнера в какие-либо процедурные или поведенческие действия, необходимые для реализации основной цели манипулятора



Основные стратегии манипуляторов

Исходя манипулятивных особенностей общения, Э. Шостром выделяет четыре основные стратегии манипуляторов.

1. Активный манипулятор пытается управлять другими с помощью активных методов. Он не демонстрирует свою слабость в отношениях, а будет играть роль человека полного сил

2. Пассивный манипулятор являет собой противоположность активному. Этот тип человека решает, что поскольку он не может контролировать жизнь, то откажется от усилий и позволит распоряжаться собой активному манипулятору.



3. Манипулятор, который соревнуется, относится к жизни как к состоянию, что требует постоянной бдительности, поскольку здесь можно выиграть или проиграть: третьего не дано

4. Равнодушный манипулятор играет в индифферентность. Он пытается отойти от контактов. Однако в действительности его поведение связано с возможностью обыграть партнера.



Типы манипуляций и способы защиты от них

- провокация защитных реакций или оправданий
- провоцирование замешательства
- игра на чувствах любви и дружбы с целью маскировки нежелания пойти навстречу, спровоцировать чувство вины, эмоциональной зависимости
- игра на нетерпеливости
- игра на чувствах безысходности
- игра на чувствах жадности
- игра на уступках
- намеренное затягивание времени
- самореклама. Манипуляция авторитетом.

5. Деловые совещания, их виды.

Деловое совещание — общепринятая форма делового общения, когда обсуждаются производственные вопросы и проблемы, требующие коллективного решения.



Деловые совещания классифицируются по следующим основаниям:

- принадлежность к сфере общественной жизни: деловые административные, научные или научно-технические (семинары, симпозиумы, конференции, съезды), собрания и заседания политических, профсоюзных и других общественных организаций, объединенные совещания;
- масштаб привлечения участников - международные, республиканские, отраслевые, региональные, областные, городские, районные, внутренние (в масштабе одной организации или ее подразделений);

- 
- место проведения - местные, выездные;
 - периодичность проведения - регулярные, постоянно действующие (собираются периодически, но без устойчивой регулярности);
 - количество участников - в узком составе-до 5 человек, в расширенном составе-до 20 человек, представительные - более 20 человек

Задачи по отношению к участникам совещания в целом:

- поддерживать высокий уровень активности всей группы, сопоставляя различные мнения, вычленять противоречия, спорные вопросы, формулировать противоречие как проблему;
- поддерживать деловую атмосферу, не допуская личной конфронтации участников, препятствовать некорректным действиям;
- помочь группе прийти к согласованному мнению.

Задачи по отношению к каждому участнику:

- уделять внимание каждому участнику;
- активизировать пассивных;
- подчеркнуть вклад каждого в общий итог, поблагодарить всех членов группы за участие в дискуссии.



Мозговой штурм- проблемное совещание может включать мозговой штурм - способ работы группы, при котором первоочередной целью является нахождение новых вариантов решения задачи. Отправным моментом мозгового штурма является проблема, которая не нашла приемлемого решения.



5. Проведение деловых совещаний

Цель совещания — описание ожидаемого результата, нужного типа решения. Чем более точно сформулирован предмет обсуждения, тем больше шансов получить требуемый итог.



-Специалисты рекомендуют рассаживать участников делового общения — переговоров, совещаний и т.п. — так, чтобы они видели глаза, лицо, мимику, жесты друг друга, так как это способствует лучшему восприятию информации.

-Установлено, что те, кто сидит друг против друга, конфликтуют чаще, чем те, кто сидит рядом.



В речевой коммуникации выделяют четыре зоны приближения собеседников:

-Интимная зона — 15-50 см: сюда могут проникать только самые близкие люди.

-Личная зона — 0,5-1,2 м. Это расстояние, которое человек поддерживает при общении в дружественной обстановке

-Социальная зона — 1,2-3,6 м. Такое расстояние удобно для общения с посторонними людьми.

-Общественная зона — более 3,6 м. Это самое удобное пространство для выступления перед аудиторией.

6. Деловые дискуссии

Дискуссия — процесс продвижения и разрешения проблем путем сопоставления, столкновения, ассимиляции, взаимообогащения предметных позиций участников



Выделяют этапы деловой дискуссии:

- Вступление в контакт.
- Постановка проблемы (что обсуждается, зачем, в какой степени нужно решить проблему, какова цель дискуссии).
- Уточнение предмета общения и предметных позиций (мнений) участников
- Выдвижение альтернативных вариантов.
- Конфронтация участников



-Обсуждение и оценка альтернатив, поиск элементов сходства.

-Установление согласия через выбор наиболее приемлемого или оптимального решения



В дискуссии велика роль ведущего. Он должен:

1. сформулировать цель и тему дискуссии (что обсуждается, зачем нужна дискуссия, в какой степени следует решить проблему).

2. установить время дискуссии (20—30-40 минут или более);

3. заинтересовать участников дискуссии (изложить проблему в виде некоторого противоречия);

4. добиться однозначного понимания проблемы всеми участниками, проверив это контрольными вопросами или попросив участников задавать вопросы;

5. организовать обмен мнениями (желающим или по кругу);

- 
- 6.** активизировать пассивных (обратиться к молчащему с вопросом, с просьбой помочь);
 - 7.** собрать максимум предложений по решению обсуждаемой проблемы (свои предложения высказать после того, как выслушаны мнения всех участников);
 - 8.** не допускать отклонений от темы (тактично останавливать, напоминать о целях дискуссии);
 - 9.** уточнять неясные положения, пресекать оценочные суждения о личности участников;
 - 10.** помогать группе прийти к согласованному мнению;
 - 11.** в конце — четкое подведение итогов, формулировка выводов

Условия эффективного проведения дискуссии в общем виде следующие:

- Информированность и подготовленность учащихся к дискуссии, свободное владение материалом, привлечение различных источников для аргументации отстаиваемых положений;
- Правильное употребление понятий, используемых в дискуссии, их единообразное понимание;

- 
- Корректность поведения, недопустимость высказываний, задевающих личность оппонента;
 - Установление регламента выступления участников;
 - Полная включенность группы в дискуссию, участие каждого учащегося в ней.

Правила поведения в дискуссии

1. Я критикую идеи, а не людей
2. Моя цель не в том, чтобы “победить”, а в том, чтобы прийти к наилучшему решению
3. Я побуждаю каждого из участников к тому, чтобы участвовать в обсуждении
4. Я выслушиваю соображения каждого, даже если я с ними не согласен
5. Я сначала выясняю все идеи и факты, относящиеся к обеим позициям
6. Я стремлюсь осмыслить и понять оба взгляда на проблему
7. Я изменяю свою точку зрения под воздействием фактов и убедительных аргументов

7.Трудности в проведении дискуссии и пути их устранения

- 1) наивные вопросы и критика авторитетных людей, не являющихся специалистами в обсуждаемой проблеме
- 2) ироничные вопросы с «подковыркой» молодых жизнерадостных людей, желающих повеселить аудиторию
- 3) сложные вопросы, затрагивающие малоизвестную докладчику смежную область и заданные с целью «прощупать» эрудицию и находчивость докладчика



4) вопросы, на которые докладчик уже отвечал, а также вопросы несуразные и критика тех, кто невнимательно слушал и недопонял суть обсуждаемого дела

5) вопросы — замечания о несоответствии выводов докладчика мнению некоего авторитета, имя которого подчас никому ничего не говорит

6) вопросы, принижающие значимость проблемы или полученных результатов



8. Убеждающая коммуникация

Цель: вызвать у деловых партнеров определенные чувства и сформировать ценностные ориентации и установки; убедить в правомерности стратегий взаимодействия; сделать своим единомышленником



-Коммуникативные формы: убеждающая, призывающая к действию речь, пресс-конференция, дискуссия, спор.

-Коммуникативные средства и технологии: аргументация, демонстрация и доказательство; разъяснение и сравнительный анализ; факты, цифры и примеры, показывающие преимущества.



9. Культура спора

Спор – устное (реже письменное) речевое общение, в основе которого противоположные (или разнообразные) точки зрения.



Предмет спора - это те положения и суждения, которые подлежат обсуждению путем обмена различными точками зрения, сопоставления разных мнений. Важно, чтобы спорщики всегда ясно представляли себе, что же является предметом их разногласий.

