

Учреждение образования
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра менеджмента и экономики природопользования

КОНФЛИКТОЛОГИЯ

**Методические указания к практическим занятиям
для студентов специальности 1-26 02 02 «Менеджмент»**

Минск 2008

УДК 316.6 (075.8)

ББК 60.55я7

К 65

Рассмотрены и рекомендованы к изданию редакционно-издательским советом университета.

Составитель доц. Е. В. Мещерякова

Рецензент доц., канд. экон. наук
Г. О. Коновальчик

По тематическому плану изданий учебно-методической литературы университета на 2008 год. Поз. 67.

Для студентов специальности 1-26 02 02 «Менеджмент».

© Учреждение образования
«Белорусский государственный
технологический университет», 2008

ВВЕДЕНИЕ

С развитием рыночных процессов в Республике Беларусь особое значение приобретают вопросы практического применения современных методов управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность производства. Важнейшим направлением этой работы является своевременное предотвращение конфликтных ситуаций, непременно сопутствующих совместной деятельности людей.

Конфликтология изучает закономерности возникновения и развития конфликтов и методы их разрешения и предотвращения. При этом особое значение приобретают практические навыки бесконфликтного поведения, а также взаимодействия в процессе возникновения противоречий и пересечения интересов.

Повышение эффективности обучения студентов прямо зависит от умелого подбора и использования разнообразных, наиболее адекватных тематике методов обучения, а также от активизации всего учебного процесса.

В процессе обучения должны быть использованы, в первую очередь, те методы, при которых студенты идентифицируют себя с учебным материалом, включаются в изучаемую ситуацию, побуждаются к активным действиям, переживают состояние успеха и соответственно мотивируют свое поведение.

В процессе проведения практических занятий по курсу «Конфликтология» приобретаются навыки по наиболее важным аспектам бесконфликтного поведения и взаимодействия руководителя с персоналом.

Отработка навыков может происходить при непосредственном участии всей группы, а также в командах, в парах. Активные методы обучения позволяют наиболее продуктивно провести занятие и закрепить теоретические положения.

ТЕСТЫ

МЕТОДИКА ДИАГНОСТИКИ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И ФОРМ АГРЕССИИ А. БАССА И А. ДАРКИ (АДАПТАЦИЯ А. К. ОСНИЦКОГО)

Прочитывая или прослушивая зачитываемые утверждения, примеряйте, насколько они соответствуют Вашему стилю поведения, Вашему образу жизни, и отвечайте одним из четырех возможных ответов: «ДА», «ПОЖАЛУЙ, ДА», «ПОЖАЛУЙ, НЕТ», «НЕТ».

1. Временами не могу справиться с желанием навредить кому-либо.
2. Иногда могу посплетничать о людях, которых не люблю.
3. Легко раздражаюсь, но легко и успокаиваюсь.
4. Если меня не попросить по-хорошему, просьбу не выполняю.
5. Не всегда получаю то, что мне положено.
6. Знаю, что люди говорят обо мне за моей спиной.
7. Если не одобряю поступки других людей, даю им это почувствовать.
8. Если случается обмануть кого-либо, испытываю угрызения совести.
9. Мне кажется, что я не способен ударить человека.
10. Никогда не раздражаюсь настолько, чтобы разбрасывать вещи.
11. Всегда снисходителен к чужим недостаткам.
12. Когда установленное правило не нравится мне, хочется нарушить его.
13. Другие почти всегда умеют использовать благоприятные обстоятельства.
14. Менястораживают люди, которые относятся ко мне более дружелюбно, чем я этого ожидаю.
15. Часто бываю не согласен с людьми.
16. Иногда на ум приходят мысли, которых я стыжусь.
17. Если кто-нибудь ударит меня, я не отвечу ему тем же.
18. В раздражении хлопаю дверьми.
19. Я более раздражителен, чем кажется со стороны.
20. Если кто-то корчит из себя начальника, я поступаю ему наперекор.
21. Меня немного огорчает моя судьба.

22. Думаю, что многие люди не любят меня.
23. Не могу удержаться от спора, если люди не согласны со мной.
24. Увиливающие от работы должны испытывать чувство вины.
25. Кто оскорбляет меня или мою семью, напрашивается на драку.
26. Я не способен на грубые шутки.
27. Меня охватывает ярость, когда надо мной насмеются.
28. Когда люди строят из себя начальников, я делаю все, чтобы они не зазнавались.
29. Почти каждую неделю вижу кого-нибудь из тех, кто мне не нравится.
30. Довольно многие завидуют мне.
31. Требую, чтобы люди уважали мои права.
32. Меня огорчает, что я мало делаю для своих родителей.
33. Люди, которые постоянно изводят Вас, стоят того, чтобы их щелкнули по носу.
34. От злости иногда бываю мрачным.
35. Если ко мне относятся хуже, чем я того заслуживаю, я не огорчаюсь.
36. Если кто-то пытается вывести меня из себя, я не обращаю на него внимания.
37. Хотя я и не показываю этого, иногда меня гложет зависть.
38. Иногда мне кажется, что надо мной смеются.
39. Даже если злюсь, не прибегаю к сильным выражениям.
40. Хочется, чтобы мои грехи были прощены.
41. Редко даю сдачи, даже если кто-нибудь ударит меня.
42. Обижаюсь, когда иногда получается не по-моему.
43. Иногда люди раздражают меня своим присутствием.
44. Нет людей, которых бы я по-настоящему ненавидел.
45. Мой принцип: «Никогда не доверять чужакам».
46. Если кто-то раздражает меня, готов сказать ему все, что о нем думаю.
47. Делаю много такого, о чем впоследствии сожалею.
48. Если разозлюсь, могу ударить кого-нибудь.
49. С десяти лет у меня не было вспышек гнева.
50. Часто чувствую себя, как пороховая бочка, готовая взорваться.
51. Если бы знали, что я чувствую, меня бы считали человеком, с которым нелегко ладить.

52. Всегда думаю о том, какие тайные причины заставляют людей делать что-нибудь приятное для меня.
53. Когда кричат на меня, кричу в ответ.
54. Неудачи огорчают меня.
55. Дерусь не реже и не чаще других.
56. Могу вспомнить случаи, когда был настолько зол, что хватал первую попавшуюся под руку вещь и ломал ее.
57. Иногда чувствую, что готов первым начать драку.
58. Иногда чувствую, что жизнь со мной поступает несправедливо.
59. Раньше думал, что большинство людей говорит правду, но теперь этому не верю.
60. Ругаюсь только от злости.
61. Когда поступаю неправильно, меня мучает совесть.
62. Если для защиты своих прав нужно применить физическую силу, я применяю ее.
63. Иногда выражаю свой гнев тем, что стучу по столу.
64. Бываю грубоват по отношению к людям, которые мне не нравятся.
65. У меня нет врагов, которые хотели бы мне навредить.
66. Не умею поставить человека на место, даже если он этого заслуживает.
67. Часто думаю, что живу неправильно.
68. Знаю людей, которые способны довести меня до драки.
69. Не огорчаюсь из-за мелочей.
70. Мне редко приходит в голову мысль о том, что люди пытаются разозлить или оскорбить меня.
71. Часто просто угрожаю людям, не собираясь приводить угрозы в исполнение.
72. В последнее время я стал занудой.
73. В споре часто повышаю голос.
74. Стараюсь скрывать плохое отношение к людям.
75. Лучше соглашусь с чем-либо, чем стану спорить.

При обработке данных ответы «ДА» и «ПОЖАЛУЙ, ДА» объединяются, суммируются как ответы «ДА», Ответы «НЕТ» и «ПОЖАЛУЙ, НЕТ» суммируются как ответы «НЕТ».

КЛЮЧ для обработки результатов испытания по опроснику.

1. ФИЗИЧЕСКАЯ АГРЕССИЯ (к = 11): 1+, 9-, 17-, 25+, 33+, 41+, 48+, 55+, 62+, 68+.

2. ВЕРБАЛЬНАЯ АГРЕССИЯ (к = 8): 7+, 15+, 23+, 31+, 39-, 46+, 53+, 60+, 66-, 71+, 73+, 74-, 75-.

3. КОСВЕННАЯ АГРЕССИЯ (к = 13): 2+, 10+, 18+, 26-, 34+, 42+, 49-, 56+, 63+.

4. НЕГАТИВИЗМ (к = 20): 4+, 12+, 20+, 28+, 36-.

5. РАЗДРАЖЕНИЕ (к = 9): 3+, 11-, 19+, 27+, 35-, 43+, 50+, 57+, 64+, 69-, 72+.

6. ПОДОЗРИТЕЛЬНОСТЬ (к = 11): 6+, 14+, 22+, 30+, 38+, 45+, 52+, 59+, 65-, 70-.

7. ОБИДА (к = 13): 5+, 13+, 21+, 29+, 37+, 44+, 51+, 58+.

8. ЧУВСТВО ВИНЫ (к = 11): 8+, 16+, 24+, 32+, 40+, 47+, 54+, 61+, 67+.

Номера вопросов со знаком «-» требуют и регистрации ответа с противоположным знаком: если был ответ «ДА», то мы его регистрируем как ответ «Нет», если был ответ «Нет», регистрируем как ответ «ДА». Сумма баллов, умноженная на коэффициент, указанный в скобках при каждом параметре агрессивности, позволяет получить удобные для сопоставления нормированные показатели, характеризующие индивидуальные и групповые результаты (нулевые значения не просчитываются).

1. Использование физической силы против другого – ФИЗИЧЕСКАЯ АГРЕССИЯ.

2. Выражение негативных чувств как через форму (ссора, крик, визг), так и через содержание словесных обращений к другим лицам (угроза, проклятия, ругань) – ВЕРБАЛЬНАЯ АГРЕССИЯ.

3. Использование окольным путем направленных против других лиц сплетен, шуток и проявление ненаправленных, неупорядоченных, взрывов ярости (в крике, топании ногами и т. п.) – КОСВЕННАЯ АГРЕССИЯ.

4. Оппозиционная форма поведения, направленная обычно против авторитета и руководства, от пассивного сопротивления до активных действий против требований, правил, законов, – НЕГАТИВИЗМ.

5. Склонность к раздражению, готовность при малейшем возбуждении излиться во вспыльчивости, резкости, грубости – РАЗДРАЖЕНИЕ.

Отформатировано:
Междустр.интервал: точно 15,2 пт

6. Склонность к недоверию и осторожному отношению к людям, ~~проистекающая~~~~пронетекajúщим~~ из убеждения, что окружающие не намерены причинить вред, – ПОДОЗРИТЕЛЬНОСТЬ.

7. Проявления зависти и ненависти к окружающим, обусловленные чувством гнева, недовольства кем-то именно или всем миром за действительные или мнимые страдания, – ОБИДА.

8. Отношение и действия по отношению к себе и окружающим, проистекающие из возможного убеждения самогообследуемого в том, что он является плохим человеком, поступает нехорошо: вредно, злобно или бессовестно, – АУТОАГРЕССИЯ, или ЧУВСТВО ВИНЫ.

Отформатировано:
Междустр.интервал: точно 16,2 пт

МЕТОДИКА ДИАГНОСТИКИ АГРЕССИВНОСТИ А. АССИНГЕРА

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

Подчеркните ответ.

I. Склонны ли вы искать пути к примирению после очередного служебного конфликта?

1. Всегда. 2. Иногда. 3. Никогда.

II. Как Вы ведете себя в критической ситуации?

1. Внутренне кипите. 2. Сохраняете полное спокойствие.
3. Теряете самообладание.

III. Каким считают Вас коллеги?

1. Самоуверенным и завистливым. 2. Дружелюбным.
3. Спокойным и независтливым.

IV. Как Вы отреагируете, если вам предложат ответственную должность?

1. Примите ее с некоторыми опасениями. 2. Согласитесь без колебаний. 3. Откажетесь от нее ради собственного спокойствия.

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

1. Выдадите ему «по первое число». 2. Заставите вернуть.
3. Спросите, не нужно ли ему еще что-нибудь.

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

1. «Что это тебя так задержало?»
2. «Где ты торчишь допоздна?»
3. «Я уже начал(а) волноваться».

VII. Как Вы ведете себя за рулем автомобиля?

1. Стараетесь обогнать машину, которая «показала вам хвост»?
2. Вам все равно, сколько машин Вас обошло.
3. Помчитесь с такой скоростью, чтобы никто не догнал Вас.

VIII. Какими Вы считаете свои взгляды на жизнь?

1. Сбалансированными.
2. Легкомысленными.
3. Крайне жесткими.

IX. Что Вы предпринимаете, если не все удастся?

1. Пытаетесь свалить вину на другого.
2. Смиряетесь.
3. Становитесь впредь осторожнее.

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

1. «Пора бы уже запретить им такие развлечения».
2. «Надо создать им возможность организованно и культурно отдыхать».
3. «И чего мы столько с ними возимся?».

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

1. «И зачем я только на это нервы тратил?».
2. «Видно, его физиономия шефу приятнее».
3. «Может быть, мне это удастся в другой раз?»

XII. Как Вы смотрите страшный фильм?

1. Бойтесь.
2. Скучаете.
3. Получаете искреннее удовольствие.

XIII. Если из-за дорожной пробки вы опаздываете на важное совещание.

1. Будете нервничать во время заседания.
2. Попытаетесь вызвать снисходительность партнеров.
3. Огорчитесь.

XIV. Как Вы относитесь к своим спортивным успехам?

1. Обязательно стараетесь выиграть.
2. Цените удовольствие почувствовать себя вновь молодым.
3. Очень сердитесь, если не везет.

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

1. Стерпите, избегая скандала.
2. Вызовете метрдотеля и сделаете ему замечание.
3. Отправитесь с жалобой к директору ресторана.

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

1. Поговорите с учителем. 2. Устроите скандал родителям «малолетнего преступника». 3. Посоветуете ребенку дать сдачи.

XVII. Какой, по-вашему. Вы человек?

1. Средний. 2. Самоуверенный. 3. Пробивной.

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

1. «Простите, это моя вина». 2. «Ничего, пустяки».

3. «А повнимательней Вы быть не можете?!»

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

1. «Когда же, наконец, будут приняты конкретные меры?!».

2. «Надо бы ввести телесные наказания».

3. «Нельзя все валить на молодежь, виноваты и воспитатели!»

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

1. Тигра или леопарда. 2. Домашнюю кошку. 3. Медведя.

Теперь внимательно просмотрите подчеркнутые ответы. Суммируйте номера ответов.

Результаты:

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

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

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

Если по семи и более вопросам вы набрали по три очка и менее чем по семи вопросам – по одному очку, то взрывы Вашей агрессивности носят скорее разрушительный, чем конструктивный характер. Вы склонны к непродуманным поступкам и ожесточенным дискуссиям. Вы относитесь к людям пренебрежительно и своим поведением провоцируете конфликтные ситуации, которых вполне могли бы избежать. Если же по семи и более вопросам вы получите по одному очку и менее, чем по семи вопросам – по три очка, то Вы чрезмерно замкнуты. Это не значит, что Вам не присущи вспышки агрессивности, но вы подавляете их уж слишком тщательно.

ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РЕШЕНИЮ КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ

1) Признать существование конфликта. Это значит определить участников. Иногда конфликт существует уже давно, а открытого признания его нет.

2) Определить возможность переговоров, с посредником или без него. Согласовать процедуру переговоров, сроки, место, процедуру ведения переговоров, время начала совместной деятельности.

3) Вторичные причины конфликта обычно служат поводом для возникновения конфликта, часто затеняя истинную причину и затрудняя анализ. Определить основную проблему. Очень важно, чтобы противники осознавали своеобразие видения проблемы как собственного, так и оппонента, а также имеющиеся здесь сходства и различия.

4) Выявить круг вопросов, составляющих предмет конфликта. Основная проблема состоит в том, чтобы определить, что является предметом конфликта, а что нет. Вырабатываются совместные подходы к проблеме, выявляются позиции сторон, определяются точки наибольшего разногласия и точки возможного сближения позиций.

5) Разработать несколько возможных путей разрешения конфликта. Целесообразно ответить на следующие вопросы: а) что я мог бы сделать, чтобы разрешить конфликт? б) что мог бы для этого сделать мой партнер? в) каковы наши общие цели, во имя которых необходимо найти выход из конфликта?

6) Принять согласованное решение о выходе из конфликта. Целесообразно общее решение представить в письменном виде: резолюция, договор о сотрудничестве и т.д. В особо сложных или ответст-

венных случаях письменные документы составляются после каждого этапа переговоров.

7) Реализовать принятое решение на практике. Здесь конфликтующим сторонам очень важно, придерживаясь намеченной стратегии действий, не вызвать необдуманным словом, поспешным поведением каких-либо сомнений друг у друга относительно искренности выраженных ранее намерений разрешить конфликт.

8) Оценка эффективности усилий, предпринятых для разрешения конфликта. Проблема считается либо разрешенной, либо делается вывод о необходимости дальнейшей работы над ней.

Считается, что конструктивное разрешение конфликтов зависит, как минимум, от четырех факторов:

1) определение сущности конфликта. Для определения сущности конфликта его участники должны согласовать свои представления о сложившейся ситуации и выработать определенную стратегию поведения.

2) адекватность восприятия конфликта – достаточно точная, не искаженная личными пристрастиями оценка как собственных действий, намерений, позиций, так и поступков, намерений, позиций оппонентов;

3) открытость – открытое обсуждение проблемы, в ходе которого стороны, не стесняясь и не сдерживая эмоций, честно высказывают свое понимание происходящего, свои взгляды и чувства по отношению к оппоненту;

4) создание атмосферы взаимного доверия и сотрудничества. Атмосфера сотрудничества требует определенной работы, направленной на выработку доброжелательного отношения, на определение взаимных интересов и на создание эмоционального поля;

КАРТА КОНФЛИКТА

Существует несколько способов определения причин конфликтного поведения. Один из них – метод картографии конфликта. Суть этого метода состоит в графическом отображении составляющих конфликта, в последовательном анализе поведения участников конфликтного взаимодействия, в формулировании основной проблемы, потребностей и опасений участников, способов устранения причин, приведших к конфликту.

Построить карту конфликта можно следующим образом (рисунок)

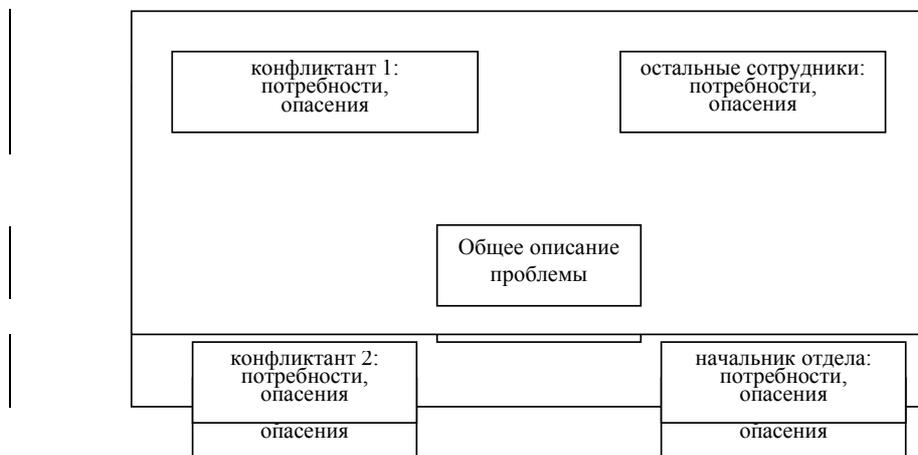


Рисунок. Карта конфликта между двумя сотрудниками в организации

1. В общих чертах описывается основная проблема, которая отражается в центре листа (взаимоотношения).

2. Выявляются главные участники конфликта – отдельные лица или целые отделы, группы. В той мере, в которой вовлеченные в конфликт люди имеют общие потребности по отношению к данному конфликту, их можно объединить вместе. Допускается смешение групповых и личных категорий. Например, если составляется карта конфликта между двумя сотрудниками в организации, то в карту можно включить этих работников, а оставшихся специалистов объединить в одну группу либо выделить отдельно еще и начальника данного подразделения.

3. Перечисляются основные потребности и опасения, связанные с этой потребностью, всех основных участников конфликтного взаимодействия (боязнь унижения, не справиться, потери контроля над ситуацией, финансовый крах, возможность быть отвергнутым и т. д.). Выясняются мотивы поведения, стоящие за позициями участников в данном вопросе.

4. Проясняются точки совпадения интересов конфликтующих сторон, более ясно проявляются страхи и опасения каждой из сторон, определяются возможные пути выхода из создавшейся ситуации.

РОЛЕВЫЕ ИГРЫ

ТЕМА: ВЫПОЛНЕНИЕ ДОЛЖНОСТНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ, ОБЩЕНИЕ С КЛИЕНТАМИ

Жалоба клиента (2 этапа: клиент и сотрудник; клиент, сотрудник и управляющий)

1. Информация для клиента

Вы – постоянный клиент магазина запчастей и хорошо знаете его менеджера. По роду деятельности Вы отвечаете за автомобильный парк Вашей компании. В документах о поставке запчастей были обнаружены ошибки, это происходит уже в третий раз, и Вы решили лично удостовериться, что исправления в документы будут внесены быстро и качественно. Вся ситуация крайне раздражает Вас, Вы готовы «сорваться». За прилавком стоит молодой ассистент, с ним-то и предстоит вести разговор.

2. Информация для ассистента

Вам 20 лет. Вы уже год работаете в магазине автозапчастей. Вы стоите за прилавком, страдая от головной боли после вчерашней вечеринки, к тому же сегодня утром Вы опоздали на работу и теперь ждете, когда начальник сделает Вам выговор.

Тут появляется какой-то сердитый мужчина, с которым Вам совсем не хочется общаться, нужно постараться от него отделаться. Сегодня утром к Вам лучше не подходить! А он все равно пристает с какими-то вопросами.

3. Информация для заведующего магазином

Вы работаете в солидном магазине автозапчастей, у Вас есть еще три ассистента. Одному из них всего 20 лет, но он считает, что он все знает. Сегодня утром он опоздал на работу. Вы как раз собирались вызвать его, чтобы сделать ему выговор, когда услышали, что в магазине кто-то разговаривает на повышенных тонах. Кажется, что это тот самый паренек, он к тому же еще грубит покупателю! Покупатель же, судя по голосу, один из самых ценных клиентов. Вам нужно срочно взять ситуацию под контроль.

Анализ: Правильно ли вел себя управляющий? Вывел ли он из зоны конфликта ассистента? Как был проведен разговор с рассерженным клиентом? Как были сделаны критические замечания сотруднику?

Обслуживание клиента

1. Информация для клиента

Вы путешествуете по чужой стране. Сегодня, обедая в весьма дорогом ресторане, вы обнаружили в супе нечто, похожее на часть насекомого. Вы пожаловались официанту, но тот уверял, что это не насекомое, а специи. Вы не согласились и пожелали переговорить с управляющим. И вот управляющий подходит к вашему столику.

2. Информация для управляющего

Вы – управляющий очень хорошим рестораном. Цены могут показаться высокими, но качество обслуживания в высшей степени оправдывает их. У вашего ресторана хорошая репутация, и он привлекает многих иностранцев. Сегодня в ваш ресторан пришел пообедать иностранец и один из новых официантов подал ему суп. Возникли какие-то претензии, и официант передал Вам, что иностранец желает с Вами поговорить. Итак, Вы направляетесь к его столику.

Анализ: Жаловался ли клиент? Отменил ли он заказ? Отказался ли заплатить за суп? Вник ли управляющий в суть проблемы? Преодолил ли непонимание сторонами друг друга? Выразил ли искреннее сожаление? Принес ли вежливые извинения? Удалось ли сторонам дать объяснения, воспринять их и разрешить проблему к обоюдному удовлетворению? Мог ли клиент изложить свою жалобу ясно и внятно? Одинаково ли выражают мужчины и женщины одну и ту же жалобу?

ТЕМА: КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

Назначение

1. Информация для менеджера

Вы – менеджер отдела развития производства, в чью обязанность входит планировать, организовывать и контролировать размещение и перестановку оборудования в производственных помещениях. Вы регулярно беседуете со всеми вашими сотрудниками. Недавно в ходе такой беседы Вы затронули вопрос возможного повышения одного молодого сотрудника. Он у вас работает всего год, но уже проявил себя как очень усердный и амбициозный. Это молодой сотрудник 24-х лет, недавний выпускник ВУЗа. Он только что завершил

проект по планированию размещения конвейеров сортировочных и упаковочных автоматов на линии по производству пластиковых бутылок. План оказался очень удачным. И менеджер линии, и работники очень довольны новым планом.

Вы уже размышляли о различных возможностях для него, учитывая тот факт, что вскоре появится вакансия на место помощника менеджера. Вы ничего не обещали и, кажется, не подавали ему надежд на получение этой должности, а просто привели пример того, на что он может рассчитывать когда-нибудь в будущем.

Вакансия образовалась, но Вы отдали ее другому, более опытному сотруднику Вашей организации. Скоро будет официально объявлено об этом назначении. Сегодня он попросил принять его. Он многообещающий молодой человек и может принести большую пользу Вашей организации.

2. Информация для молодого сотрудника

Вы уже год работаете в отделе развития производства, которое занимается планированием, организацией и контролем за размещением оборудования в производственных помещениях. Вы только что завершили работу над проектом размещения конвейеров, сортировочных и упаковочных автоматов в конце линии производства пластиковых бутылок. План оказался очень удачным, и менеджер этой линии и работники очень довольны этим планом.

В недавней беседе начальник дал Вам понять, что думает о Вашем повышении на должность помощника менеджера, которая скоро должна освободиться. Он также отметил, что у него нет оснований жаловаться на Вашу работу, что он очень вами доволен. Вчера вечером одна из секретарей другого отдела сказала Вам, что на эту вакансию уже нашли человека в ее отделе. Вас это просто шокировало. Было такое чувство, что Вас предали. Почему он Вам ничего не сказал? Может еще не слишком поздно, ведь о назначении еще не объявили официально. Чем Вы хуже? Вы слышали, что в этом году планируется провести автоматизацию основной линии по упаковке в целлофановую оболочку поллитровых бутылок. Вам это очень интересно. Тем не менее Ваше желание работать в этой организации в полную силу будет зависеть от результатов сегодняшнего разговора.

Анализ: Смог ли объяснить руководитель сотруднику целесообразность своих действий? Правильно ли подчиненный беседовал с на-

чальником? Останется ли молодой сотрудник в организации? Как надо было правильно вести разговор с той и другой стороны?

Наказание. Отсутствие доказательств

Билл был нанят компанией по производству скобяных изделий для выполнения плотницких работ. Он превосходно разбирался в древесине, и покупатели ценили его советы.

Однако Билл оказался совершенно никудышным работником. Он часто опаздывал, устраивал длительные перерывы, работал медленно, делая множество ошибок, оставлял мусор, который приходилось убирать другим.

Управляющий Кен, промучился с Биллом три года, пока не нашел, наконец, ему подходящую замену. После этого он попытался уволить его. Но Билл пожаловался в профсоюз на несправедливость увольнения, поскольку экспертиза, которой его работа была бы признана неудовлетворительной, не проводилась ни разу. С полным сознанием собственной правоты он заявил, что раз не было официальной оценки, то он считал себя вправе рассматривать свою работу как соответствующую принятому стандарту.

В компании существовала система ежегодной письменной оценки качества производства, однако у Джейн, непосредственного начальника Билла, никогда не доходили до этого руки и последние три года она вообще этим не занималась.

Теперь стоит вопрос: какие аргументы могут представить Кен и Джейн, которые доказали бы представителю профсоюза справедливость увольнения Билла? Могут ли они это сделать? Или они обречены работать с Биллом вечно?

Несправедливое наказание

Джо проработал в компании 30 лет. В прошлом году произошла смена руководства и теперь Джо подчиняется Мел, молодой женщине 28 лет, которая отдает явное предпочтение молодым кадрам. Бедный Джо получил во всех отношениях очень низкую оценку за свою работу и в результате лишился годовой премии.

Он обратился в суд и пожаловался, что подвергся дискриминации из-за своего возраста.

Если бы вы были начальником Мел, как бы Вы повели разговор с представителем суда (зная, что отрицательный ответ этого лица мог бы привести к большому штрафу для Вашей компании, а это, в свою очередь, могло бы означать, что Вас не представят к повышению и, мало того, могут снять премию)?

ТЕМА: КОНФЛИКТЫ НЕПОНИМАНИЯ (БАРЬЕРЫ ОБЩЕНИЯ)

«Этого не может быть!»

1. Информация для менеджера

Вы проработали в IBM International около 10 лет и занимаете в Республике Беларусь престижный пост местного директора IBM. На данный момент Вы изучаете новые технологии в Японии. Через месяц Вы должны вернуться домой, чтобы обучать белорусов работе с новым оборудованием. Ваш инструктор, сингапурец – весьма толковый человек, приблизительно Ваших лет, настроенный очень дружелюбно. Вам нравятся сингапурцы вообще, и Вас впечатляет стиль их работы, но вчера случилось нечто, поставившее Вас в тупик. Объяснив Вам довольно сложную операцию, инструктор спросил у Вас: «Что Вы об этом думаете? Есть ли у Вас вопросы?» Вас потрясло, что машина может выполнять столь тонкую процедуру, и Вы сказали: «Этого не может быть! Это невероятно!». Инструктор оставил Ваш порыв без ответа, но позже попросил Вас о приватной встрече. Сейчас Вы собираетесь с ним встретиться, но не совсем понимаете, зачем.

2. Обучающий менеджер

Вы – житель Сингапура и проработали в IBM International 10 лет. Вы отвечаете за обучение новым технологиям и занимаетесь подготовкой зарубежных сотрудников IBM. Пройдя подготовку, участники вернутся на родину и продолжат работу в филиалах IBM. Среди коллег Вы пользуетесь хорошей репутацией за Ваши честность, дружелюбие и компетентность. Вчера случилось нечто, расстроившее Вас. Используя новое оборудование, Вы разобрали довольно сложную техническую операцию и задали вопрос: «Что Вы об этом думаете? Есть ли у Вас вопросы?» Стажер из Беларуси ответил: «Этого не может быть! Это невероятно!» Вас рассердило это вежливое указание на Вашу лживость, и Вы попросили стажера о встрече после занятий. Теперь Вы собираетесь повидаться с этим человеком, который являет-

ся Вашим ровесником, занимает равное с Вами положение в IBM и имеет тот же стаж работы, что и Вы. Вы хотите довести до его сведения, что не любите, когда Вас называют лжецом.

Анализ: Обе стороны должны в первую очередь выяснить, что имел в виду собеседник. Если удастся довести до сознания белоруса, что он, сам того не желая, обидел инструктора, тот мог бы растолковать свои слова, прояснить ситуацию и, может быть, похвалить сингапурца за хорошую работу.

Знакомство с новыми сотрудниками. Разные интересы

1. Информация для местного менеджера

Вы – консультант, сотрудничающий с американской торгово-закупочной фирмой, расположенной в Киеве. Вам за сорок, Вы женаты, у Вас 2 детей. Больше всего на свете Вас интересуют автомобили и вождение. Недавно Вы купили новую «Мазду» дорогой модификации. Чтобы защитить ее от угона, Вы установили особую охранную систему, которая посылает сигнал Вам в офис и домой, а также приобрели биппер (генератор прерывистого звукового сигнала), который постоянно носите с собой. Большею частью Вы ездите по стране в одиночку, хотя иногда приглашаете с собой приятеля. Сегодня Вы собираетесь быть на приеме, который устраивает новый американский управляющий Вашей фирмы. Вы слышали, что из Штатов везут его «Корветт» и рветесь поведать ему о своей страсти к машинам и новой охранной системе, которую установили в своем автомобиле. Возможно, Вы сможете договориться о совместной поездке. Вы питаете надежду когда-нибудь прокатиться на его «Корветте».

2. Информация для нового американского управляющего

Неделю назад Вы прибыли в Киев, чтобы занять пост управляющего американской торгово-закупочной фирмой. Вы и Ваша жена остаетесь в отеле до следующей недели, пока не придут Ваша мебель и машина («Корветт»). Сегодня фирма пригласила всех сотрудников на прием, устроенный в Вашу честь. Вы американец, Вам за сорок, Вы женаты, имеете двух сыновей, которые учатся в университетах в США. Ваша жена – художник, за последние два года у нее было несколько выставок, и она получила два выдающихся приза. Здесь она рассчитывает подыскать подходящую студию и галерею, чтобы продолжить работу. Один из Ваших сыновей учится в Принстонском университете, специализируясь на международном праве. Он на хо-

рошем счету и является вице-президентом курса. Другой изучает американскую литературу в Браунском университете, является редактором студенческой газеты и продал одну статью в ведущий журнал Америки. Вы гордитесь своей семьей и хотели бы, чтобы Ваш персонал узнал о достижениях Вашей жены и сыновей. На рождественские каникулы сыновья приедут к Вам.

Анализ: как общаются люди, у которых разные интересы и цели в общении.

Разная корпоративная культура

1. Информация для нового менеджера

Перед тем как прибыть в Японию в качестве российского офис-менеджера совместной российско-японской компании, Вы проделали большую «домашнюю работу», стараясь понять Японию, японцев и их манеру вести дела. Вы, в частности, узнали об обязательствах, которые существуют между компанией и сотрудниками. Японские рабочие, например, гордятся своими работодателями и почитают за честь носить значок компании. Многие носят его постоянно. В своем офисе Вы заметили, что новая секретарь не носит свой значок. Когда Вы спросили у нее почему, она ответила, что еще не получила его. Вы попросили своего личного ассистента (ЛА) проследить, чтобы ей был выдан значок, и та обещала позаботиться об этом. Однако спустя два дня положение не изменилось. На этот раз ЛА сказала, что та получит его позднее. Стремясь продемонстрировать свое понимание Японии и заботу о компании, Вы раздобыли значок и вручили его секретарю. Теперь Вы собираетесь встретиться с начальником отдела кадров и выяснить, чем руководствовалась Ваша ЛА, не выполнив Ваших распоряжений.

2. Информация для начальника отдела кадров японской компании

Вы – японец, начальник отдела кадров совместной российско-японской компании. Российский офис-менеджер, недавно прибывший в Японию, заметил, что одна из новых секретарей не носит значок компании. Менеджер достал значок и велел девушке надевать его, когда она будет находиться в офисе. Вы должны объяснить менеджеру, что новым сотрудникам не дают значков, пока они не проработают в компании шесть недель. Затем значки вручаются на небольшой церемонии посвящения новичков в «члены семьи». Ваша задача – добро-

желательно разъяснить ситуацию менеджеру-иностранцу и в то же время исправить ошибку. Кроме того, Вам нужно объяснить, почему личный ассистент не рассказала ему о церемонии. (Помощница офис-менеджера посчитала, что с ее стороны было бы дерзостью оспаривать приказы вышестоящего начальника, какими бы ошибочными она их не считала).

Анализ: Менеджер, прежде чем проявлять инициативу, должен был обратиться к ЛА за разъяснениями. Показано, как важно «новичкам» иметь в организации своих «информаторов» – людей, которые уже проработали в ней определенное время, знакомы со всеми тонкостями и могут объяснить, что к чему.

Новый руководитель. Разная информация

1. Информация для менеджера

Вы – менеджер отдела продаж. Недавно Вы назначили молодого человека руководителем группы. Он произвел на Вас впечатление своим энтузиазмом, старанием и самоотдачей в работе. Он казался просто идеальным, так как нравится людям и обладает большим потенциалом. Сегодня он пригласил нескольких своих коллег отпраздновать во время обеденного перерыва свое повышение. Употребление спиртных напитков в Вашей компании строго запрещено. Обеденный перерыв длится с 13.00 до 14.00. В 14.15 вы пошли переговорить с новым руководителем группы, а его не оказалось на рабочем месте. Когда через 20 минут Вы пришли снова, то услышали, как в офисе раздается шум, а от нового хозяина разит виски. Вы вызвали его к себе, что бы он объяснил беспорядок на работе, почему он пил, почему опоздал с обеда. Невозможно представить, для чего человек с первых же дней начинает портить свою репутацию. Может быть, Вы его зря повысили?

2. Информация для нового руководителя отдела

Вас совсем недавно повысили до должности руководителя группы в отделе продаж. Сегодня Вы пригласили своих коллег отпраздновать во время обеденного перерыва Ваше назначение. Перерыв длится с 13.00 до 14.00, но по дороге Вы застряли из-за того, что милиция перекрыла дорогу. В итоге Вы опоздали на 30 минут, но начальнику об этом неизвестно. Вы прекрасно знаете, что в компании есть запрет на употребление спиртных напитков в рабочее время, по-

этому никто ничего и не пил, за исключением минеральной воды. Когда Вы вернулись на рабочее место, то обнаружили, что 3 Ваших сотрудника не могут полноценно работать, так как выпили по поводу рождения ребенка у одного из них. Они тоже задержались после обеда, пришли за считанные секунды перед Вами и устроили беспорядок в офисе. Вы пытались все прекратить, но один из парней умудрился перевернуть пластиковый стакан с виски, который он принес с собой, на Ваш стол и сильно облил Вас. Тут пришел начальник, посмотрел на все это и вызвал Вас к себе в кабинет. Вы чувствуете себя вполне уверенно, так как легко сможете объяснить ситуацию.

Анализ: Смог ли руководитель выяснить необходимую информацию? Насколько правильно он провел критический разговор? Как новый руководитель группы оправдывался? Рассказал ли он об ошибках своих подчиненных?

ТЕМА: УСЛОВИЯ РАБОТЫ

Рабочий график. Дисциплина

1. Информация для менеджера

Вы – начальник участка на заводе. Один из Ваших рабочих заканчивает работу на целых 15 минут раньше и начинает собираться. По правилам, работа прекращается за 5 минут до конца рабочего дня, чтобы рабочие могли привести в порядок свои рабочие места, протереть станок и т. д. С недавних пор, когда этот рабочий завел такую привычку, другие тоже стали собираться намного раньше, но не так неприкрыто. Допускать подобное нельзя, и сейчас Вы собираетесь сделать ему выговор.

2. Информация для рабочего

Вы устроились на эту работу несколько лет назад, когда Вы еще жили неподалеку. Теперь Вы переехали в другую квартиру. Из-за цен на недвижимость Вам пришлось переехать довольно далеко, а единственный автобус, на котором вы можете добраться до дома, отходит почти сразу же, как только оканчивается Ваш рабочий день. Если Вы на него не успеваете, Вам целый час нужно ждать другого автобуса. Поэтому, чтобы вовремя добраться с работы, Вы стали собираться немного пораньше, чтобы уйти самым первым и успеть на автобус. Естественно, начальник это заметил и вызвал Вас к себе.

Анализ: Смогли ли начальник и рабочий найти приемлемый вариант решения проблемы? Как остальные рабочие отнесутся к исключительному положению критикуемого?

Срочная работа

1. Информация для менеджера

Вы заведуете большой мастерской по ремонту сельскохозяйственной техники. В определенные месяцы Вашим людям приходится часто работать сверхурочно по выходным. Один рабочий обладает особой квалификацией для работы с гидравликой, и его просят работать почти каждые выходные. На него можно положиться, он всегда охотно соглашается работать по выходным.

Сегодня четверг, а ближайшие выходные совпадают с праздниками и разгаром уборочных работ. Очень важно, чтобы этот рабочий был рядом в случае возникновения поломок. Сегодня утром Вы, как обычно, передали ему просьбу выйти на работу в выходные дни, но его бригадир сообщил Вам, что этот человек не сможет прийти.

Теперь у Вас могут возникнуть большие проблемы. Вы с ним сейчас встретитесь, чтобы попытаться уговорить его прийти хотя бы на некоторое время.

2. Информация для рабочего

Вы работаете в мастерской по ремонту сельскохозяйственной техники. Работа Вам нравится, есть возможность получить много дополнительных оплачиваемых часов. Для Вас это хорошо, так как Вам надо выплачивать кредит за жилье, поэтому Вы стараетесь работать как можно больше. Вот только жена без конца жалуется, что Вы много работаете, поэтому в эти выходные Вы решили поехать всей семьей в пансионат. Все уже забронировано – гостиница, и прочее и вся семья с нетерпением ждет выходных. Это будут Ваши первые нормальные выходные за 10 недель. Если подсчитать, то окажется, что за последние три месяца у вас всего было 3 или 4 выходных дня. Неудивительно, что семья недовольна.

Сегодня утром Вам, как обычно, предлагали работать в выходные дни. Вы сказали, что не можете прийти. С начальником Вы еще не разговаривали на эту тему, но понимаете, что для него это создаст проблемы. Но уже слишком поздно, придется ему смириться. Сейчас он вызвал Вас к себе.

Анализ: Насколько эффективное решение было найдено? Что еще можно предложить в качестве альтернативы?

Руководитель и его заместитель. Отношения

1. Информация для менеджера

В последние две недели качество работы Вашего заместителя значительно снизилось. Этот человек постоянно выглядит раздраженным, усталым и нервным, не справляется со своими служебными обязанностями и мешает работе персонала, в то время как в Вашем замечательном офисе все ладят между собой. Перемены в поведении Вашего зама уже сказались на всей рабочей атмосфере – плохо всем. Вам нужно выяснить, в чем проблема Вашего заместителя. Вы настроены доброжелательно, но время не терпит и дела должны быть приведены в порядок в течение нескольких дней.

2. Информация для заместителя

В течение последних пяти лет вы работали заместителем директора компании. Вам нравится Ваша работа и Ваши коллеги. Две недели назад Вы устроились на вторую работу, которой занимаетесь по вечерам, по окончании обычного рабочего дня, потому что Вам нужны деньги, чтобы раздать долги. Когда Вы за полночь приходите домой, Вы совершенно измотаны, тем не менее в 5.30 утра Вам надо вставать и отправляться на службу. Вы постоянно рискуете не выполнить работу в срок, потому что из-за усталости стали медлительны. Вы огрызаетесь на коллег и, уж конечно, не располагаете временем, как прежде, посидеть с ними после работы в пивной. Вы больше не пьете с ними кофе в перерывах, а сэндвич съедаете за своим столом, вместо того, чтобы пойти в столовую и пообщаться с людьми.

Теперь Ваш непосредственный начальник пригласил Вас на приватную беседу и Вы уверены, что Вам влетит за плохую работу. Обычно Вы ею гордитесь, и вся эта канитель делает Вас по настоящему несчастным, но Вам необходимо во что бы то ни стало продержаться еще один месяц на другой работе. Тогда Вы можете скопить необходимую сумму и заплатить долги. Вы поклялись, что впредь никогда, никогда не станете занимать деньги.

Анализ: Какую тактику использовал начальник, чтобы вынудить заместителя откровенно обсудить проблему? Пытался ли кто-то из исполнявших роль заместителя утаить факт своей занятости на второй работе? Какая тактика начальника и заместителя выглядела неудачной? Какая сработала лучше всего?

Свободный график

А, который работает в отделе под началом Б, придерживается свободного графика. Б – человек покладистый, и его подчиненных это весьма устраивает.

А перевели в другой отдел под начало В, где свободный график не предусмотрен. А требует от В разрешить ему работать по свободному графику.

В отвечает отказом, поскольку все работы, проводимые в его отделе, требуют постоянного внимания, что невозможно обеспечить в условиях свободного графика, так как А нечем заменить.

А не принимает отказ В. А отправляется к своему прежнему начальнику Б и просит того поговорить с В.

Б отправляется на встречу с В, и они обсуждают преимущества и недостатки свободного графика.

Анализ. Как повели бы себя друг с другом эти начальники в реальной жизни? К чему, из опыта, чаще склонны начальники: к сотрудничеству или конкуренции? Каковы преимущества сотрудничества между ними? Каковы недостатки? Спрашивал ли Б у В, насколько действительно есть необходимость устанавливать постоянный надзор над подчиненными В? Почему бы не провести всестороннюю подготовку работников, после которой за ними потребуются меньший контроль? Говорил ли кто-нибудь о реальной ситуации, когда попытка работника согласовать действия двух начальников может оказаться обращением ко второму через голову первого? Отношение к свободному графику? Альтернативы?

Заработная плата и премии

Молодой конструктор, 10 месяцев как закончил ВУЗ, работал над проектом очень хорошо, продуктивно, задерживался по вечерам. Но при распределении премии получил меньше, чем пожилой сотрудник, который работал не так много, но у которого большой стаж работы в Вашей организации и большой опыт. Молодой сотрудник пришел к Вам выяснить, почему так получилось.

Анализ: Смогли ли Вы объяснить ему Вашу позицию и поддержать его трудовой энтузиазм?

ТЕМА: СЕМЕЙНЫЕ КОНФЛИКТЫ

Семейный конфликт

1. Информация для жены

Ваш муж работает очень много, часто задерживается на работе. Вам надоело постоянное одиночество по вечерам. Вы чувствуете себя брошенной и ненужной. Сегодня Вы с ним собрались в театр, уже 20 часов, а его все еще нет. В театр Вы, конечно, не пошли, и вот он открывает дверь.

2. Информация для мужа

В последнее время Вы очень много работаете, начальство Вас ценит, и Ваша карьера зависит от Ваших усилий. У вас замечательные отношения с женой, она Вас любит и всегда учитывает Вашу занятость на работе. Когда Вас нет дома по вечерам, она занимается собой, домашними делами и читает популярную литературу.

Сегодня Вы с женой собирались в театр. Но с утра приехала иностранная делегация, и Вы целый день занимались переговорами, не было ни одной свободной минуты, и Вы забыли про поход в театр. Переговоры прошли удачно, Вы добились выгодного контракта и директор уже сказал про повышение Вас в должности. В приподнятом настроении и с бутылкой коньяка в руке Вы пришли домой.

ТЕМА: КОНФЛИКТНЫЕ ЛИЧНОСТИ

Конфликтная личность – начальник

Ваш начальник – ярко выраженная конфликтная личность. Он начинает кричать на подчиненных сразу, как только ему что-то не понравится. При этом, когда он добивается того, чего он хочет, сразу успокаивается. Вам надо получить его подпись на служебной записке о выделении средств на новый компьютер в этом году. Вы знаете, что это не входит в его планы, но деньги на оборудование для выполнения Вашего договора перечислены. Как Вы будете с ним разговаривать? Ждать ли его хорошего настроения? По каким признакам определить, в каком настроении находится человек?

Анализ: Смогли ли Вы убедить начальника? Какие приемы Вы использовали и какие можно было бы применить?

Конфликтная личность – подчиненный

Ваш подчиненный делает работу небрежно. Он или выполняет ее не вовремя или наполовину. Вы должны поручить ему очень важную часть проекта, но боитесь, что работа будет «завалена». Тем не

менее, специалиста такого профиля у Вас больше нет. Кроме всего прочего, у него в приятелях «находится» Ваш непосредственный начальник, и это тоже накладывает отпечаток и на его работу и на отношения с ним. Как Вы проведете разговор с ним?

Анализ: Будет ли работа выполнена? Как повлияет этот разговор на Ваши отношения с начальником?

ТЕМА: ПЕРЕГОВОРЫ

Подготовка к переговорам. На переговоры целесообразно отводить около 1,5–2 часов. Люди могут, относительно не напрягаясь, сосредоточенно обсуждать вопросы в течение 90 минут. Если предполагается, что обсуждение темы займет больше времени, нужно запланировать перерыв. Четкие временные рамки помогают избежать поспешных выводов и высказываний.

При проведении некоторых переговоров противоположная сторона может заставить вас врасплох, неожиданно явившись в сопровождении большого числа экспертов. Это может дать ей перевес уже в ходе предварительного обсуждения темы. Поэтому следует также заранее узнать, кто будет принимать участие в переговорах в качестве советников и консультантов. Если другая сторона делегирует много участников, вы сами должны явиться в сопровождении тщательно подобранных экспертов.

В преддверии переговоров важно выяснить, как и в какой форме будут фиксироваться их результаты. Воздерживаясь от формального заключения договора, можно отразить в протоколе результаты переговоров. Все важные пункты, а также предварительно достигнутые договоренности должны быть по возможности изложены в письменной форме. В протоколе, отражающем результаты переговоров, фиксируются обсуждаемые вопросы, проблемы и их аспекты.

Немедленно реагируйте на все уступки и частичные успехи, равно как и отступления от достигнутых договоренностей.

Контрольный лист подготовки к переговорам.

- 1. Моя целевая установка.*
 - 2. Пункты, которые необходимо затронуть в разговоре.*
 - 3. Решения, которые должны быть приняты.*
- Предложения для повестки дня*

- 1.
- 2.
- 3.

Круг участников

- 1.
- 2.
- 3.

Организационные моменты:

- дата (согласование срока переговоров с участниками);
- продолжительность;
- место (резервирование помещения);
- отправка приглашений;
- договоренности по телефону.

Технические вспомогательные средства:

- иллюстративные плакаты и таблицы;
- диктофон;
- блокнот;
- формуляр протокола, в котором отражены результаты переговоров.

воров.

Подготовка содержательной части переговоров:

- проблема/определение цели;
- выяснение причин, вызвавших проблему;
- анализ целей, которые ставят перед собой участники переговоров;
- разработка основных вопросов управления переговорами;
- вопросы, выносимые на дополнительное обсуждение.

Планирование процесса переговоров.

Чего я хочу добиться?

- Как звучит сформулированная мною главная цель переговоров?
- Чего максимально я могу достичь?
- Чего я могу по меньшей мере достичь?
- На каком основании партнер мог бы признать мою точку зрения?
- Какие альтернативы имеются у него и у меня?
- Каких высказываний следует избегать?
- Кто конкретно мог бы поддержать мою позицию (особенно среди тех, кто пользуется авторитетом у партнера по переговорам)?
- Какие шаги следует предпринять, чтобы достигнуть поставленной цели?
- Что произойдет, если я не достигну поставленной цели?

Сведения о партнере по переговорам:

- Каков интеллектуальный уровень партнера?
- Чему он придает особое значение?
- Какой цели он добивается?
- Что именно заставляет его отстаивать избранную позицию, добиваться определенной цели на переговорах?
- Чего будет избегать партнер по переговорам?
- Почему он может отклонить мое предложение?

Условия переговоров:

- В каком помещении состоятся переговоры?
- Будет ли «работать на меня» время (момент) переговоров?
- Какие службы можно привлечь для переговоров (юрист, архитектор, экономист и др.)?
- Какие наглядные средства могут помочь при ведении переговоров (схемы, слайды, макеты, чертежи, планы и т. п.)?

Как я действую?

- Какие действия следует предпринять при сопротивлении партнера по переговорам?
- Какими аргументами можно побудить партнера изменить его позицию?
- Какие уступки возможны с моей стороны?

Деловая игра «Переговоры»

Деловая игра «Переговоры» проводится между студентами 3-го и 4-го курсов специальности «Менеджмент». Формируются 4 команды – 2 ведут переговоры по заключению торговой сделки, 2 – проводят переговоры по рекламации. Третий курс ставится в более выгодное положение. Команды организуют предприятие, договариваются о предварительных условиях проведения переговоров. В командах работают 3–4 человека, распределяя роли самостоятельно.

Команды 3-го и 4-го курсов, заключающие торговую сделку, готовят компьютерную презентацию своих фирм, оформление места переговоров, подготавливают условия сделки и договор.

На переговоры по рекламации приходят с заранее подписанным договором и начальными условиями переговоров.

В жюри входят преподаватели, приглашенные и студенты 5-го курса. 3-й и 4-й курсы – счетная комиссия. Жюри выставляет оценки по критериям в приводимом бланке, подводятся общий итог работы

команд, выбирается лучшая команда по очкам и лучший переговорщик. Итоги оформляются в виде таблицы.

Таблица

Оценочный бланк

Критерии оценки	Команды			
	3-й курс	4-й курс	3-й курс	4-й курс
1. Работа в команде				
2. Находчивость				
3. Дар убеждения				
4. Самоконтроль				
5. Уверенность				
6. Вербальная коммуникация				
7. Умение четко мыслить в стрессовой ситуации				
8. Навыки невербальной коммуникации				
9. Способность планировать				
10. Знание предмета переговоров				
<i>Всего</i>				
<i>Лучший переговорщик</i>				

ЛИТЕРАТУРА

1. Громова, О. Н. Конфликтология: курс лекций / О. Н. Громова. – М. 2000. – С. 6–26.
2. Сидоренко, Е. В. Тренинг влияния и противостояния влиянию / Е. В. Сидоренко. – СПб.: Речь, 2004. – 256 с.
3. Сидоренко, Е. В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии / Е. В. Сидоренко. – СПб.: Речь, 2004. – 208 с.
4. Кристофер, Э. Тренинг лидерства / Э. Кристофер. – СПб.: Питер, 2002. – 320 с.
5. Бакирова, Г. Х. Тренинг управления персоналом / Г. Х. Бакирова. – СПб.: Речь, 2004. – 400 с.
6. Ромек, В. Г. Тренинг уверенности в межличностных отношениях / В. Г. Ромек. – СПб.: Речь, 2003. – 175 с.
7. Зинкевич-Евстигнеева, Т. Команда на рынке: стратегии и методы (руководство для эффективных команд) / Т. Зинкевич-Евстигнеева, Д. Фролов. – СПб.: Речь, 2003. – 144 с.
8. Турнер, Д. Ролевые игры: практ. рук. / Д. Турнер. – СПб.: Питер, 2002. – 352 с.
9. Рай, Л. Упражнения, схемы и стратегии / Л. Рай. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2003. – 256 с.
10. Уизерс, Билл. Управление конфликтом / Б. Уизерс. – СПб.: Питер, 2004. – 174 с.
11. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 512 с.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
ТЕСТЫ	4
Методика диагностики показателей и форм агрессии А. Басса и А. Дарки	4
Методика диагностики агрессивности А. Ассингера	8
ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РЕШЕНИЮ КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ	11
КАРТА КОНФЛИКТА	12
РОЛЕВЫЕ ИГРЫ	13
Тема: Выполнение должностных обязанностей, общение с клиентами	13
Тема: Конфликты в организации	15
Тема: Конфликты непонимания (барьеры общения)	17
Тема: Условия работы	21
Тема: Семейные конфликты	25
Тема: Конфликтные личности	25
Тема: Переговоры	26
Литература	29