**ВАРИАНТ № 2**

**СОДЕРЖАНИЕ**

Управление это наука и искуство. Как это понимать?..................................................2 стр Причины возникновения конфликтов в трудовых коллективах…………...5 стр

Что понимается под управленческим общением. Основные его функции..5 стр

Сигналы конфликтов……………………………………………………………9 стр Круг участников совещания, время проведения………………………….15 стр **Назовите простейшие рекомендации по технике проведения телефонного разговора** …………………………..19 стр

Задача ……………………………………………………………………………20 стр

Список литературы …………………………………………………………….21 стр

1. **Управление это наука и искуство. Как это понимать?**

Управление считается одновременно древнейшим искусством и новейшей наукой. Как наука, управление представляет собой постоянно накапливающуюся совокупность знаний и методов их получения. Психология управления находится в постоянном поиске новых данных о природе воздействия человека на другого человека, группу или общество в целом с целью понять и объяснить механизмы этого воздействия и способы *его совершенствования.*

Психология управления имеет свой, только ей присущий предмет исследований — она изучает закономерности организации управленческого процесса и возникающие во время *этого* процесса отношения между людьми, определяет методологические основы, соответствующие специфике объекта исследований, разрабатывает систему и методы активного воздействия на объект управления и определяет способы предвидения и прогнозирования изучаемых процессов. Описание психологических явлений и приведение их в систему, раскрытие закономерностей и определение причинных связей между ними для разработки практических выводов и рекомендаций — вот основная задача психологии управления как науки. Кроме того, психология как наука анализирует психологические условия и особенности управленческой деятельности с целью повышения эффективности и качества работы в системе управления.

Процесс управления реализуется посредством деятельности руководителей, в которой, как известно, основными являются следующие направления: диагностика и прогнозирование состояния и изменений управленческой подсистемы организации, формирование программы деятельности подчиненных, оптимизация деятельности самого руководителя.

Психология управления изучает и особенности личности руководителя: его управленческие потребности и способности, индивидуальную управленческую концепцию, включающую миссию и видение, управленческие замыслы, а также внутренне принятые им принципы и правила управления. Также психология управления изучает способы взаимодействия руководителей в иерархически выстроенной управленческой подсистеме, их срабатываемости, определяющей успешность функционирования системы в целом.

Однако управление далеко не всегда может опираться на дедуктивные и экспериментальные методы познания, так как изучаемые явления нельзя изолировать от влияния огромного множества факторов. Управление располагает еще одним особым инструментом — интуицией. Конечно, интуиция основана на эмпирическом и теоретическом знании изучаемого явления, но внезапность срабатывания механизма интуиции, неосознанность мыслительных процессов, приведших в верному решению, свидетельствуют о тесной связи науки с ее точными методами и искусства с его озарением и вдохновением. Хороший руководитель обладает управленческим чутьем, которое подсказывает ему верное решение в тех условиях, когда очень сложно рационально определить правильное поведение или принятие правильного решения.

Управляющие всех рангов находятся в постоянном контакте с изменяющейся социальной средой и разными людьми и обязаны принимать решения с учетом случайных явлений и конкретных ситуаций, основываясь на собственном опыте и интуиции. Творческие поиски оптимального, нестандартного решения придают управлению характерные черты искусства. Более того, ряд крупных ученых и практиков, таких как Г. Кунц, С. О'Доннел и др., категорично настаивают на том, что управление в первую очередь является искусством. Они утверждают, что «...процесс управления есть искусство, суть которого состоит в применении науки (основ организованного знания в области управления) к реальностям любой ситуации» (СНОСКА: Арская Л. П. Япония: наука и искусство управления. М., 1998. С. 108.). Но это искусство опирается на науку: «Хотя деятельность по управлению — это искусство, лица, занимающиеся ею, достигнут лучших результатов, если будут понимать и использовать лежащую в основе этого искусства науку. Когда важность результативности и эффективности группового сотрудничества признается в любом обществе, можно смело утверждать, что управление — важнейшее из всех искусств» (СНОСКА: Там же, с. 120.)

Практически во всех сферах человеческой деятельности наука и искусство не исключают, а дополняют друг друга. В управлении, когда в результате групповой деятельности любое решение отличается от вариантов, предложенных отдельными людьми, умение найти разумный компромисс с минимальными потерями является проявлением искусства управляющего. Несмотря на то, что не каждому дано овладеть этим искусством, как, впрочем, и любыми другими его видами, но знать основы искусства управления, стараться применять его важнейшие принципы и методы — обязанность каждого специалиста и руководителя любого уровня.

Руководитель должен быть незаурядной личностью, мастерски владеющей искусством общения, убеждения, диалога, иметь острый, неординарный ум и солидную эрудицию во многих сферах знаний. Но, поскольку он работает в первую очередь с людьми, то обязан знать все тонкости «человеческой инженерии» и владеть обширными гуманитарными и психологическими знаниями.

В широком смысле термин «искусство» применим к любой сфере человеческой деятельности, когда какая-либо работа выполняется умело, мастерски, искусно и в технологическом, и в эстетическом смысле. Искусство проявляется как способность к импровизации, высокое умение объединять отдельные элементы знания и интуиции в новые, ранее неизвестные комбинации. Одновременно оно развивает творческое воображение, способствует нравственному самоопределению и самосознанию личности, формирует эстетические вкусы и идеалы. Если искусство есть деятельность, направленная на изучение и образное моделирование окружающего нас мира, то искусство управления отвечает этому принципу, так как руководитель должен постоянно исследовать возникающие реальные ситуации и творчески моделировать варианты принимаемого управленческого решения. Но это особое искусство, так как оно впитало в себя мировые достижения психологии, логики, риторики, этики, философии, права, а также методов воздействия на личность.

Профессиональная подготовка кадров управления является одним из высокорентабельных вложений, поскольку лишь выполнив эту задачу, мы сможем подняться на уровень высших экономических достижений и решения социальных проблем.

Таким образом, для эффективного управления необходимо знать его теоретические основы, иметь практический опыт и уметь творчески использовать теорию и практику, т. е. владеть наукой и искусством управления.

1. **Причины возникновения конфликтов в трудовых коллективах.**

У всех конфликтов есть несколько причин, которые, как было указано выше, объединяются в три направления:

1. Вызванные трудовым процессом.

2. Вызванные психологическими особенностями человеческих взаимоотношений.

3. Вызванные личностным своеобразием членов группы.

**3. Что понимается под управленческим общением. Основные его функции.**

С точки зрения функционального анализа управленческой деятельности, общение есть не столько условие, сколько компонент, самостоятельная часть этой деятельности. Р. Л. Кричевский (СНОСКА: Кочеткова Н. И. Психологические основы управления персоналом. М., 1999. С. 302.), анализируя управленческую деятельность, связывает общение с тем, что оно определяется как «коммуникативно-регулирующая» или «коммуникативно-организационная» функция руководства. Управленческое общение обеспечивает эффективность и даже саму возможность управленческих действий и одновременно компонент этой самой деятельности, специфическое управленческое действие.

Управленческое общение — это особый, специфический вид общения. От других видов общения оно отличается тем, что через него и посредством его решаются управленческие задачи. Поэтому управленческое общение определяют как особый вид общения, целью и результатом которого является решение специфических управленческих задач.

Управленческое общение, как и любое другое, имеет три стороны:

1) коммуникативную (обмен информацией);

2) перцептивную (восприятие друг друга в процессе общения);

3) интерактивную (совместная деятельность или обмен действиями в процессе общения).

В реальном процессе общения все они переплетены и взаимно обусловливают друг друга. "Управленческое общение имеет специфическую структуру и как бы вплетено в ткань любого управленческого действия: от 2/3 до 3/4 рабочего времени менеджер тратит на различные виды общения.

Правильно организованное управленческое общение является катализатором управленческой деятельности. Наоборот, отсутствие умений и навыков управленческого общения, недостаток коммуникативной культуры руководителя ставят под вопрос успешную работу и его самого, и подчиненных. Овладеть приемами, умениями и навыками управленческого общения, выработать в себе коммуникативную культуру не менее важно, чем овладеть управленческими действиями. Здесь важно учитывать, что не всегда общение, управленческое по форме, является управляющим по существу. Управляющим оно бывает только при наличии, как минимум, двух условий:

1) посредством его решаются управленческие задачи;

2) его участники получают возможности для самореализации, самосовершенствования, достижения успеха.

Только при выполнении этих двух условий управленческое общение будет эффективным по существу. Известный психолог А. Ю. Панасюк видит принципиальную важность управленческого общения в том, что в процессе него подчиненный не просто понимает, чего хочет руководитель, но и внутренне принимает позицию начальника. Это положение Панасюк называет **Первым законом управленческого общения.**

Действительно, если подчиненный понял руководителя, это еще не значит, что он согласен с требованием шефа. Отсюда возможны различные нарушения в выполнении поручений практически на всех уровнях общения: на первом, когда отдаются распоряжения, указания, на втором — когда выполнение задания контролируется, и на третьем, когда выполненное подчиненным действие получает оценку.

Конфликты, возникающие между руководителем и подчиненным, чаще всего возникают в процессе выдачи распорядительной информации, когда оказывается наиболее сильное влияние на подчиненного.

Практически любое дело можно выполнить плохо, удовлетворительно, хорошо и отлично. Когда человек делает что-то без желания или вопреки желанию, то это не обязательно плохо, но и не отлично, так как делать дело отлично — значит искать новые, более эффективные пути решения задачи, включать свой творческий потенциал, проявлять инициативу, чтобы сделать лучше. Если подчиненный не согласен с требованием руководителя, то он либо будет делать все в пределах требований, чтобы только не быть наказанным, либо на свой страх и риск выполнять задачу так, как считает нужным.

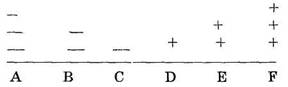
Для установления взаимопонимания между руководителем и подчиненным на стадии выдачи распорядительной информации важно: единство профессионального языка, учет уровня интеллекта, полнота информации, логичность изложения и сконцентрированность внимания на проблеме. Информацию нужно выдавать таким образом, чтобы она:

— не противоречила бы взглядам подчиненного, позициям по какому-либо вопросу;

— показать подчиненному его интерес в выполнении данного задания данным образом.

Иногда подчиненный сопротивляется только потому, что руководитель не нравится ему как человек. В таком случае нарушенные когда-то (этот факт нужно выяснить и проанализировать!) взаимоотношения из делового конфликта перешли в эмоциональный. Разбрасываться кадрами, увольняя недоброжелателей, руководитель не станет, но, как правило, переходит от убеждения к принуждению, что **в** целом также неблагоприятно скажется на результате работы. Поэтому с самого начала общения **с** подчиненными руководитель должен учитывать **Второй закон управленческого общения:** при прочих равных условиях люди легче принимают позицию того человека, к которому испытывают эмоционально положительное отношения (симпатия, привязанность, дружба или любовь), и наоборот, труднее принимают (а нередко отвергают) позицию того человека, к которому испытывают эмоционально отрицательное отношение (неприязнь, антипатия, ненависть).

Панасюк рассматривает шкалу отношений (см. рис. 8), на которой отражены особенности отношения подчиненных к своему руководителю.



*Рис 8 Шкала отношений*

Точка F символизирует подчиненного, который, что называется, боготворит начальника. Точка А символизирует его антипода, у которого негативное отношение к руководителю. Точка Е — подчиненного, который настолько хорошо относится к руководителю, что его можно назвать единомышленником. Точка D — подчиненного, который относится к руководителю неплохо. Точка В — подчиненного, который испытывает к начальнику явную антипатию, не настолько, как А, но явно недолюбливает шефа. Точка С — подчиненного, который относится к руководителю скорее отрицательно, чем положительно, что проявляется в мелких «шпильках», негативных суждениях среди коллег. Нейтральных отношений здесь не бывает.

Задача руководителя — перевести подчиненных, находящихся в левой части шкалы, в правую. Руководителю нужно сформировать аттракцию, вызвать к себе симпатию, для чего он должен:

1) выглядеть, как приятный человек;

2) действовать, как приятный человек;

3) удовлетворять основные потребности, возникающие в ходе общения.

**4. Сигналы конфликтов**

Конфликт, несмотря на преимущественно объективный характер, имеет в своей основе и социально-психологические предпосылки, которые заложены в отношениях между людьми. Процесс общения в рабочей группе определяется трудовой деятельностью, но ею не исчерпывается. Динамика групповых отношений в трудовом коллективе по эмоциональному накалу иногда напоминает кипение страстей в весьма темпераментных семьях. И это не случайно, так как на производстве люди не могут выбирать себе сослуживцев, не могут по желанию уединиться в отдельной комнате, и поэтому общение зачастую принимает вынужденные формы. В рабочей группе присутствуют и служебные романы, и зависть, и месть, обильно сдобренные разнонаправленными потребностями, прямым влиянием властных структур и протекающие в обстановке положительной и отрицательной стимуляции не всегда нормально организованной трудовой деятельности. На все это накладываются отношения в семьях, социальная ситуация региона и многое другое. Это создает социально-психологические предпосылкам конфликта, к которым прежде всего относят:

1. Неблагоприятный социально-психологический климат, в котором отсутствует ценностно-ориентационное единство и низка сплоченность рабочей группы. Неблагоприятная психологическая атмосфера в коллективе (она может быть вызвана образованием противостоящих группировок, культурными, эстетическими различиями людей, действиями руководителя и т. д.) является негативным фоном для осмысления текущих производственных проблем, что порождает споры «на пустом месте».

2. Аномия социальных норм, принятых в обществе и в организации. Аномия как рассогласованность принятых и соблюдаемых социальных норм порождает двойные стандарты, когда личность требует от других определенного стиля поведения, которого не придерживается сама: кому-то из сотрудников все прощается, с кого-то спрашивается; кто-то без изъяна, а кто-то — средоточие всех мыслимых пороков и т. п. Одновременно каждый человек старается выглядеть хорошо и в глазах других людей, и в собственных глазах, для чего рационализирует свое поведение, объясняет негативные поступки позитивными мотивами и сам же в это верит. А чтобы в это верить, ему нужно обвинять других людей в коварстве, глупости и вредности для организации.

3. Несогласованность социальных ожиданий с выполнением функциональных обязанностей и реализацией социальных ролей часто возникает за счет того, что ожидания формируются на основе потребностей ожидающего человека, о которых воспринимаемый субъект может и не подозревать. Например, в ситуации затруднения рабочий ждет, что ему придут на помощь другие члены бригады, и воспринимает эту помощь как само собой разумеющееся явление, о котором и просить-то не надо. Но товарищ по работе может рассудить, что не стоит лезть не в свое дело, когда тебя не просят. Почва для конфликта готова. Кроме того, рабочая группа, руководство могут предъявлять личности требования, расходящиеся с теми, на которые ориентирован данный человек, что может породить либо внутренний конфликт у данного человека, либо вызвать его открытый протест.

4. Когнитивный диссонанс в отношениях между руководителями с подчиненными. Когнитивный диссонанс есть негативное побудительное состояние, возникающее в ситуации, когда субъект одновременно располагает двумя психологически противоречивыми мнениями об одном объекте (СНОСКА: Психология. Словарь. / Под ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. М., 1990. С. 165.) Состояние диссонанса переживается как дискомфорт, от которого стремятся избавиться путем преодоления логических противоречий или изменяя отношение к ним. К диссонансным явлениям относятся последствия недостаточного оправдания выбора. Стремясь усилить оправдание поступка, человек либо изменяет свое отношение к объектам, с которыми связан поступок, либо обесценивает значение поступка для себя и других.

5. Конфликт поколений связан с различиями в манере поведения и жизненном опыте. Молодости свойственна безапелляционность взглядов и жесткость суждений в силу отношения к жизни как к чему-то бесконечному и твердой уверенности в том, что все можно переделать. Старшее поколение более осторожно и более продуманно относится к своим поступкам. Одновременно стремление старших уберечь молодежь от опрометчивых поступков иногда принимает агрессивную форму, что еще более укрепляет подрастающее поколение работников в пренебрежительном отношении к «старикам» как завидующим их возрасту и возможностям.

6. Барьеры в общении. Следующая трудность, которая возникает в процессе общения и может оказывать влияние на возникновение конфликта, это то, что часто люди, разговаривая, не понимают друг друга. Иногда эти барьеры возникают неосознанно в силу неумения общаться и концентрации на собственных мыслях и переживаниях, а иногда ставятся специально, намеренно затрудняя партнеру процесс общения. К таким барьерам относятся (СНОСКА: Атватер И. Я Вас слушаю... М., 1984. С. 13-14.):

— приказ, указание, команда («Повторите еще раз!», «Говорите медленнее!», «Не говорите со мной подобным образом!»);

— предупреждение, угроза, обещание («Еще раз повторится — и с Вами все кончено», «Успокойтесь, и я Вас охотно выслушаю», «Вы пожалеете, если сделаете это»);

— поучение, указание на целесообразность («Вам следует пойти первым», «Это неправильно», «Вам не следует так поступать»);

— совет, рекомендация или решение («Почему бы Вам не сказать так?», «Я бы предложил вам обжаловать это!», «Попробуйте поступить так»);

— нравоучения, логическая аргументация («Посмотрите на это иначе», «Вам это поручено, значит

— это Ваша проблема», «В Вашем возрасте и я такого не имел»);

— осуждение, критика, несогласие, обвинение («То, что вы сделали, глупо», «Вы на неверном пути», «Я больше не могу спорить с Вами», «Я ведь предупреждал Вас, что это случится»);

— похвала, согласие («Я считаю, что Вы правы», «Это было замечательно», «Мы гордимся Вами»);

— брань, необоснованные обобщения, унижение («Ну, хорошо, господин Всезнайка!», «Все женщины одинаковы»);

— интерпретация, анализ, диагностика («Вы действительно в это не верите, не так ли?», «Вы говорите это, чтобы только расстроить меня, «Теперь мне понятно, почему Вы это сделали»);

— успокаивание, сочувствие, утешение, поддержка («В следующий раз Вы будете чувствовать себя лучше», «Я тоже испытывал такое чувство», «Все делают ошибки», «Мы все поддерживаем Вас»);

— выяснение, допрос («Кто Вас надоумил?», «Что же Вы сделаете в следующий раз?»);

— увод от проблемы, отвлечение внимания, шутка («Почему бы Вам не выбросить это из головы?», «Давайте поговорим о чем-нибудь другом», «А что если каждый раз, когда что-либо не получается, бросать заниматься этим?»).

Эти виды реакции мешают собеседнику, нарушая ход его мыслей и вызывают раздражение и возмущение. В результате он начинает отстаивать свою точку зрения или стремится скрыть свои мысли, вместо того, чтобы открыть их перед партнером.

7. Территориальность. Р. Л. Кричевский выделяет еще одну причину конфликта, относящуюся к разряду социально-психологических. Речь идет о территориальности. Это понятие разработано в экологической психологии и подразумевает занятие личностью или группой определенного пространства и установление контроля над ним и находящимися в нем объектами (предметами). На производстве или в организации люди, входящие в ту или иную рабочую группу «обживают» определенную территорию (рабочее пространство или комнату отдыха) и занятие ее членами другой группы нередко оборачивается межгрупповыми столкновениями. Точно также каждый член группы занимает часть общего пространства вместе с находящимися там предметами и ревностно относится к вторжению в него.

8. Наличие в неформальной структуре рабочей группы деструктивного лидера. Неформальный деструктивный лидер, преследующий сугубо личные цели, способен сплотить вокруг себя группировку, которая ориентируется исключительно на него, а распоряжение руководства или формального лидера принимает только после одобрения своего вожака. Как правило, такой человек наделен достаточно сильной волей, опирается на низменные потребности членов своей группировки, заставляя подчиняться себе беспрекословно. Он вступает в борьбу, целью которой является установление контроля над частью организации или ею в целом, при этом не испытывая угрызений совести и не особо церемонясь в средствах.

9. Трудности социально-психологической адаптации новичков в коллективе. Прием нового сотрудника в какой-то мере дестабилизирует коллектив. Пока новичок занимает свое место в статусной структуре группы, последняя подвергается переструктурированию, освобождая место для нового члена. В этот период группа очень нестабильна и легко откликается на негативные влияния как извне, так и изнутри.

10. Особое место среди причин конфликт занимает так называемая респондентная агрессия,когда возмущение направлено не на источник страдания, а на близких людей, коллег. Злость срывается на более приемлемый объект, который находится поблизости и от нанесения ущерба которому агрессор пострадает в меньшей степени, чем сорвавшись на того человека, который эту агрессию вызвал. Например, директор накричал на начальника цеха, тот, в свою очередь, на бригадира, бригадир на рабочего, рабочий пнул собаку, собака укусила директора и т. д.

11. Психологическая несовместимость некоторых членов группы друг с другом. Это могут быть различия в темпераментах, тогда можно говорить о психофизиологической несовместимости, о различии в характерах, самооценке, в восприятии, протекании эмоций, мотивации поведения и многое другое. Элементы несовместимости существуют всегда, они заложены в индивидуальности человека, но заостренные формы несовместимость приобретает тогда, когда конфликт из делового переходит в эмоциональный, который сразу же определяется через невозможность общаться.

12. Разница в уровне развития интеллекта является предпосылкой конфликта на сама по себе, а в связи с ее проявлением в поведении общающихся людей. Снисходительное отношение, категоричность, подшучивание, напоминание о какой-то проигранной ситуации и т. п. — все это вызывает отрицательную реакцию у окружающих и служит питательной средой для возникновения конфликтной ситуации. Однако зачастую за неспособность понимать ситуацию выдаются разногласия из-за несовпадения рассуждений партнеров по общению. Ведь представление о проблеме зависит от угла зрения, под которым она анализируется. Люди склонны видеть то, что хотят видеть. Из массы фактов они извлекают те, которые подтверждают их взгляды, представления и убеждения, и не обращают внимание или ошибочно интерпретируют те из них, которые ставят под вопрос их представления.

Ф. Перлз, работая над проблемой преодоления конфликтов, предложил своим клиентам примерную формулу восприятия другого человека: «Я — это я. А ты — это ты. Я делаю свое дело, а ты делаешь свое. Я пришел в этот мир не для того, чтобы удовлетворять твои желания, а ты пришел не для того, чтобы удовлетворять мои. То, что мы встретились — прекрасно, а если бы не встретились — ничего бы не произошло» (СНОСКА: См.: К. Рудестам. Групповая психотерапия. СПб., 2001.). Переориентация с себя на другого человека способствует преодолению социально-психологических проблем и убирает описанные выше предпосылки к конфликту.

**5. Круг участников совещания, время проведения.**

Основной принцип при определении круга участников совещания - соответствие обсуждаемых вопросов и людей, способных дать на них ответы.

При определении круга участников совещания следует помнить следующее:

* принцип необходимости и достаточности;
* принцип делегирования (учитывая диапазоны делегирования);
* учитывая иерархию управления;
* совещание сотрудников - это не собрание всех работающих;
* стоимость потраченного рабочего времени должна быть меньше стоимости решения;
* чем шире круг участников совещания, тем более разнообразны высказываемые аргументы;
* если тема достаточно узкая, то надо приглашать совещание лишь непосредственно занятых ею сотрудников.

Если много вопросов в повестке дня:

1. В присутствии большинства сотрудников руководитель выдвигает на первый план интересующие всех вопросы.
2. Организуется их совместное обсуждение.
3. Затем руководитель проводит отдельные беседы по специальным темам с теми подчиненными, которых это касается.

Выбор времени проведения совещания

Есть некоторые правила:

* совещание, как служебное мероприятие, должно проводиться в рабочее время;
* не целесообразно собирать сотрудников на совещание, когда большинство из них заканчивает срочные задания или текущие дела;
* не эффективно собирать сотрудников для КС в то время, когда у них нет соответствующей информации;
* очень неэффективно назначать совещание сразу после обеденного перерыва или в конце рабочего дня.

Если необходимо провести совещание **вне рабочего дня**:

* надо помнить, что вы воруете у ваших сотрудников их личное время;
* заранее проинформируйте сотрудников о времени совещания;
* выразите свое положительное отношение к готовности сотрудников участвовать в совещании в свое свободное время, но учтите для себя этот случай как исключение;
* рекомендуется, особенно после рабочего дня, подготовить для сотрудников чай и кофе;
* не стоит опаздывать к началу совещания, которое проводится в нерабочее время.

**6**. **Назовите простейшие рекомендации по технике проведения телефонного разговора.**

План:

• Перед тем, как звонить, четко определите цель.

• Разработайте план предстоящего разговора.

Звонок:

• Начните разговор со слов «Доброе утро» или «Добрый день».

• Назовите свое полное имя и полное имя человека, которому звоните.

• Будьте дружелюбны с секретарем.

Разговор:

• Избегайте фраз вроде «Как дела?» или «Вы меня не знаете».

• Спросите: «Вам сейчас удобно говорить?»

• Не будьте слишком категоричны.

• Спросите разрешения, прежде чем задавать вопросы.

• Будьте вежливы и учтивы.

Естественно, что так же, как и при непосредственном общении, при разговоре по телефону

приходится иметь деле с разными людьми.

Рекомендации по ведению разговора с собеседниками разных типов.

С настойчивым / требовательным собеседником:

- Слушайте — и вы поймете, чего требует собеседник.

- Противопоставьте настойчивости собеседника свою настойчивость, но будьте "на шаг сзади".

- Чаще пользуйтесь вопросами “закрытого” типа (вопросы, на которые следует однозначные ответы типа “да”

– “нет”), чтобы контролировать ход разговора.

- Будьте доброжелательны, но точны и прямы в своих высказываниях.

- Будьте вежливы.

С агрессивным собеседником:

- Внимательно слушайте и тогда вы поймете, что волнует собеседника.

- Установите контакт, высказывая ему свое сочувствие и сожаление в общем плане.

- Предложите план действий и затем осуществите его.

- Сохраняйте хладнокровие и не поддавайтесь настроению собеседника.

- Будьте вежливы.

С разговорчивым собеседником:

- Задавайте вопросы “закрытого” типа.

- Следите за паузами в разговоре.

- Не поддавайтесь собеседнику, не позволяйте ему втянуть вас в долгий разговор.

С пассивным собеседником:

- С собеседником этого типа, как правило, легко договориться.

При телефонных переговорах возможно эффективное использование приемов нейролингвистического

программирования. Вот некоторые рекомендации.

Начало разговора: Следуйте речевым характеристикам собеседника.

Во время разговора: направляйте разговор, задавая вопросы. Используйте три разных точки зрения:

собственную, собеседника и независимое мнение. Регулярно суммируйте сказанное и проверяйте, правильно

ли вы все поняли.

Завершение разговора: Используйте подходящие слова и интонацию, чтобы показать, что вы хотите

закончить разговор. Говорите тоном, отличным от тона собеседника (например, можно ускорить темп вашей

речи).

Задача № 2. Начальник - цеха заметил, что один из членов бригады обмотчиков (высококвалифицированный специалист) часто стал отсутствовать на рабочем месте. Начальник цеха вызывает его к себе вместе с бригадиром и делает выговор бригадиру за отсутствие дисциплины в бригаде.

В чем управленческая ошибка начальника цеха?

1. Начальник цеха не разобрался в первопричине данного поведения работника.
2. Сделал выговор бригадиру в присутствии члена бригады.
3. Не сделал ни какого замечания работнику.

Как поступили бы вы?

Попросил бы бригадира разобраться в причине отсутствия работника и доложить о результатах. Либо вызвал бы работника и самостоятельно узнал причину частого отсутствия его на рабочем месте.

Список литературы

1. Ромашов О.В. Социология и психология управления. Учебное пособие для вузов. - М.: Издательство "Экзамен", 2002.

2. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом.М.:Дело,1999.

3. Удальцова М.В. Социология и психология управления: Учебное пособие. Серия "Учебники и учебные пособия". - Ростов-на-Дону: "Феникс", 2001.

4. Управление организацией: Учеб. / Под ред. А. Г. Поршнева, 3. П. Румянцевой, Н. А. Саломатика. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 1999.