

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
**федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования**
**«Красноярский государственный педагогический университет
им. В.П. Астафьева»**
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

МОДУЛЬ 4 "ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА МЕНЕДЖЕРА ОБРАЗОВАНИЯ"

Командообразование и ведение переговоров

рабочая программа дисциплины (модуля)

Закреплена за кафедрой **О4 Психологии**

Учебный план 44.04.01 _Управление инновационными процессами в образовательной организации (заочная форма обучения).plx
Направление подготовки 44.04.01 Педагогическое образование
Направленность (профиль) образовательной программы:
Управление инновационными процессами в образовательной организации

Квалификация **Магистр**

Форма обучения **Заочная**

Общая трудоемкость **4 ЗЕТ**

Часов по учебному плану	144	Виды контроля в семестрах:
в том числе:		экзамены 3
аудиторные занятия	10	
самостоятельная работа	125	
контактная работа во время промежуточной аттестации (ИКР)	0	
часов на контроль	8,67	

Распределение часов дисциплины по семестрам

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	3 (2.1)		Итого	
	8 2/6			
Неделя	уп	рп	уп	рп
Практические	10	10	10	10
Контроль на промежуточную аттестацию (зачет)	0,33	0,33	0,33	0,33
В том числе в форме практ.подготовки	4	4	4	4
Итого ауд.	10	10	10	10
Контактная работа	10,33	10,33	10,33	10,33
Сам. работа	125	125	125	125
Часы на контроль	8,67	8,67	8,67	8,67
Итого	144	144	144	144

Программу составил(и):

к.псх.н., доцент, Дьячук Анна Анатольевна _____

Рабочая программа дисциплины

Командообразование и ведение переговоров

разработана в соответствии с ФГОС ВО:

Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 44.04.01 Педагогическое образование (приказ Минобрнауки России от г. №)

составлена на основании учебного плана:

Направление подготовки 44.04.01 Педагогическое образование

Направленность (профиль) образовательной программы:

Управление инновационными процессами в образовательной организации

утвержденного учёным советом вуза от 25.06.2025 протокол № 10.

Рабочая программа одобрена на заседании кафедры

О4 Психологии

Протокол от 07.05.2025 г. № 5

Зав. кафедрой Дубовик Е.Ю.

Согласовано с представителями работодателей на заседании НМС УГН(С), протокол № ___ от ___ _____ 20__ г.

Председатель НМС УГН(С)

___ _____ 2025 г.

1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Обучение правилам и принципам ведения переговорного процесса, отработка практических методов коммуникации и профессионального взаимодействия, в том числе с использованием современных средств информационно-коммуникационных технологий, созданий условий для совершенствования навыков по организации и руководству работой команды для достижения поставленной цели

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Цикл (раздел) ОП:	Б1.В.1.01
2.1	Требования к предварительной подготовке обучающегося:
2.1.1	Информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности
2.1.2	Деловой иностранный язык
2.2	Дисциплины (модули) и практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее:
2.2.1	Технологии управленческой деятельности в образовании
2.2.2	Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена
2.2.3	Педагогическая практика
2.2.4	Технологическая (проектно-технологическая) практика
2.2.5	Профессиональное развитие и карьера
2.2.6	Управление развитием образовательной организации
2.2.7	Корпоративная культура образовательной организации

3. ФОРМИРУЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ И ИНДИКАТОРЫ ИХ ДОСТИЖЕНИЯ

УК-3: Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

УК-3.1: Знает: правила командной работы; необходимые условия для эффективной командной работы

Знать:

Уровень 1	основы построения эффективной работы в команде; особенности командной работы, процессы групповой динамики
Уровень 2	принципы построения эффективной работы в команде; преимущества и ограничения командной работы в организации, классификацию групповых и управленческих ролей, процессы групповой динамики
Уровень 3	принципы построения эффективной команды; преимущества и ограничения командной работы в организации, классификацию групповых и управленческих ролей, процессы групповой динамики; инструменты модерации, медиации, фасилитации, необходимые условия эффективной командной работы

УК-3.2: Умеет: планировать командную работу, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды; организовывать обсуждение разных идей и мнений; предвидит результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий; организовать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

Уметь:

Уровень 1	распределять поручения и делегировать полномочия, определять командные, управленческие роли, учитывать их при взаимодействии
Уровень 2	планировать командную работу, распределять поручения и делегировать полномочия, выстраивать взаимодействие с учетом командных и управленческих ролей, вырабатывать стратегию работы команды
Уровень 3	планировать командную работу, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды; организовывать обсуждение идей и мнений, выстраивать взаимодействие с учетом командных ролей; организовать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

УК-3.3: Владеет навыками осуществления деятельности по организации и руководству работой команды для достижения поставленной цели

Владеть:

Уровень 1	Распределения обязанностей и делегирования полномочий для достижения цели
Уровень 2	Организации взаимодействия участников команды для достижения цели
Уровень 3	Руководства командой, выстраиванием взаимодействия для достижения поставленной цели

УК-4: Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия

УК-4.1: Знает: правила профессиональной этики; методы коммуникации для академического и профессионального взаимодействия; современные средства информационно-коммуникационных технологий

Знать:

Уровень 1	основы деловых переговоров, приемы коммуникации, особенности ведения переговоров с помощью современных средств информационно-коммуникационных технологий
Уровень 2	приемы эффективных деловых коммуникаций, особенности, ограничения и возможности ведения переговоров с помощью различных средств, правила профессиональной этики
Уровень 3	приемы эффективных деловых коммуникаций, методы коммуникации, особенности, ограничения и возможности ведения переговоров с помощью различных средств для академического и профессионального взаимодействия с учетом правил профессиональной этики

УК-4.2: Умеет: создавать на русском и иностранном языке письменные тексты научного и официально-делового стилей речи по профессиональным вопросам; производить редакторскую и корректорскую правку текстов научного и официально-делового стилей речи на русском и иностранном языке; анализировать систему коммуникационных связей в организации; представлять результаты академической и профессиональной деятельности, в том числе иностранном(ых) языке(ах); использовать современные средства информационно-коммуникационных технологий для академического и профессионального взаимодействия

Уметь:

Уровень 1	применять основные принципы ведения деловых переговоров в ходе переговорного процесса, представлять результаты деятельности
Уровень 2	определять средства, приемы ведения переговоров с учетом особенностей участников, представлять результаты деятельности с использованием современных средств
Уровень 3	выбирать необходимую стратегию переговоров и тактику взаимодействия в ходе переговоров, представляет результаты с использованием современных средств информационно-коммуникационных технологий для академического и профессионального взаимодействия

УК-4.3: Владеет навыками применения современных коммуникативных технологий, в том числе на иностранном (ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия

Владеть:

Уровень 1	речевой коммуникации в ходе переговоров, активного слушания
Уровень 2	коммуникативными технологиями для ведения переговоров
Уровень 3	применения основных принципов переговоров на практике, коммуникативными технологиями для ведения переговоров

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература и эл. ресурсы	Инте ракт.	Примечание
	Раздел 1. Командообразование и групповая работа						
1.1	Группы и команды в организации /Пр/	3	2	УК-3.1 УК-3.2	Э1 Э3 Э4		Команда как особый тип коллектива. Принципы, на которых строится командное взаимодействие. Преимущества и недостатки командного типа управления. Когда команда не нужна.
1.2	Группы и команды в организации /Ср/	3	14	УК-3.1 УК-3.2	Э1 Э3 Э4 Э5		Сравнительные характеристики понятий «группа», «коллектив», «команда». Команда как особый тип коллектива. Основные признаки команды. Основные функции команды. Факторы, необходимые для возникновения и развития команды в организации. Принципы формирования команды в организации. Команда как организационная форма коллективного управления.
1.3	Этапы развития команды. Особенности группового взаимодействия на каждом из этапов /Ср/	3	14	УК-3.1 УК-3.2 УК-4.1 УК-4.2	Э2 Э3 Э4 Э5		Стадии развития команды. Позиция и действия лидера в команде на разных этапах развития. Лидерство и руководство.

							«Стимулирующий» и «предупреждающий» стили лидерства. Особенности работы с командой на разных этапах развития. Групповая динамика, этапы развития группы.
1.4	Роли в командном взаимодействии /Пр/	3	2	УК-3.1 УК-3.2 УК-4.1	Э1 Э4 Э5		Распределение ролей по Р.М.Белбину. Управленческие роли в модели Т.Ю.Базарова. Базовые умения члена команды по О'Нилу, Альфреду и Бейкеру. Ролевое взаимодействие в команде
1.5	Роли в командном взаимодействии /Ср/	3	10	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3	Э1 Э4 Э5		Распределение ролей. Командные роли в концепции М.Бельбина. Управленческие роли в модели Т.Ю.Базарова. Базовые умения члена команды по О'Нилу, Альфреду и Бейкеру. Понятие целевой роли члена команды. Эффекты давления среды на членов команды.
1.6	Групповые нормы и сплоченность команды /Ср/	3	12	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3			Психологическая совместимость и сплоченность команды, ценностно-ориентационное единство. Характеристик и высокопроизводительной команды. Социально-психологический климат.
1.7	Виды команд в организации /Ср/	3	10	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3	Э2 Э4 Э5		Принципы классификации команд в организации. Команды по виду деятельности. Команды по степени управляемости. Псевдокоманды. Управленческие команды. Функциональные команды. Проектная команда. Самоуправляемые команды. Потенциальная команда. Высокоэффективная команда.
1.8	Управление командой: модерация, медиация, фасилитация, лидерство /Пр/	3	2	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 УК-4.2	Э3 Э4 Э5		Особенности мотивации членов команды на различных этапах ее развития. Соотношение материальных и нематериальных стимулов. Формальное и неформальное лидерство. Особенности работы модератора, фасилитатора и медиатора.
1.9	Управление изменениями в команде, методы повышения эффективности /Ср/	3	15	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 УК-4.2	Э3 Э4 Э5		Цикл изменений. Эмоциональная реакция участников на изменения. Стадии проживания процесса изменений. Типичные ошибки при проведении изменений в организации. Парадоксальная и ортодоксальная теория изменений.

	Раздел 2. Деловая коммуникация и ведение переговоров					
2.1	Основные принципы ведения переговоров /Ср/	3	10	УК-4.1 УК-4.2	Э1 Э2 Э3 Э7	Понятие «деловые переговоры». Отличие деловых переговоров от других видов переговорного процесса. Частичная общность интересов. Основные принципы ведения переговоров: экологичность, глубина, вариативность, объективность.
2.2	Стратегия и тактика переговоров /Пр/	3	2	УК-4.1 УК-4.2	Э1 Э2 Э6 Э7	Стратегии ведения переговоров. Многомерность переговорного процесса. Переговорные ценности, переговорная методология. Цели переговоров. Стадии переговорного процесса. Информационная подготовка к переговорам. Тактическая подготовка к переговорам. Мягкий, жесткий, принципиальный подход к переговорам. Типичные ошибки переговоров. Основные причины срывов переговоров.
2.3	Психологическая подготовка к деловым переговорам /Ср/	3	10	УК-3.2 УК-4.1 УК-4.2 УК-4.3	Э1 Э3 Э5 Э7	Стресс и его влияние на решения и действия. Влияние страха на переговорный процесс, страх публичного выступления, страх перед общественным мнением. Различные методы работы со страхом и стрессом, особенности их использования в деловых переговорах. Основы психологической подготовки к переговорам. Диссонанс во время переговорного процесса. Различные способы наладить контакт с собеседником.
2.4	Конфликты и манипуляции /Пр/	3	2	УК-3.2 УК-3.3 УК-4.1 УК-4.2 УК-4.3	Э1 Э2 Э3 Э6 Э7	Причины, почему собеседник говорит не по существу. Правила нейтрализации уловок. Приемы работы с агрессией. Уровни конфликта. Процесс разрешения конфликта. Признаки манипулятивных намерений. Приемы манипулирования, психологические уловки. Приемы дипломатических манипуляций, логических манипуляций, манипуляций давления.
2.5	Навыки деловой презентации /Ср/	3	16	УК-3.2 УК-4.1 УК-4.2 УК-4.3	Э3 Э6	Принципы, виды и цели презентации, основные признаки успешной презентации, отличие ее от публичных выступлений. Управление первым впечатлением. Приемы привлечения и удержания внимания. Технология планирования презентации.

							Цели и задачи. Структура презентации. Содержание презентации. Ответы на вопросы. Каналы передачи информации. Основные моменты, которые необходимо учесть в деловых презентациях: Ошибки в презентациях. Критерии хорошей презентации.
2.6	Коммуникации и переговоры, посредством коммуникационно-информационных технологий. Достоинства, недостатки, отличия /Ср/	3	14	УК-4.1 УК-4.2 УК-4.3	Э3 Э5 Э6 Э7		Телефонные переговоры: достоинства и недостатки. Возможности использования телефонных переговоров. Переговоры посредством электронной переписки: использование электронной почты, социальных сетей. Достоинства, недостатки, отличия. Переговоры с помощью видеоконференций: достоинства и недостатки. Сочетание различных средств ведения переговоров.
	Раздел 3. Промежуточная аттестация						
3.1	Подготовка к экзамену /Экзамен/	3	8,67	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 УК-4.1 УК-4.2 УК-4.3	Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7		
3.2	Экзамен /КРЗ/	3	0,33	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 УК-4.1 УК-4.2 УК-4.3			

5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

5.1. Контрольные вопросы и задания

Вопросы для экзамена

1. Сущность командообразования, команда и группа: сходства и отличия.
2. Основные функции команды. Основные признаки команды и группы.
3. Этапы формирования команды. Жизненный цикл команд.
4. Типологии команд. Уровни, этапы формирования команды.
5. Групповая динамика. Жизненные циклы команд.
6. Ролевая структура команды.
7. Эффективная и результативная команда: сходства и отличия.
8. Особенности принятия коллективного решения в команде.
9. Управление взаимоотношениями в команде.
10. Внешние и внутренние факторы, определяющие специфику деятельности группы и команды в организации и вне её.
11. Специфика межличностного взаимодействия в команде: формальная, неформальная коммуникация.
12. Выработка и принятие групповых норм и правил.
13. Инструментарий модератора, фасилитатора, медиатора.
14. Цели делегирования. Необходимые организационные предпосылки для успешного делегирования.
15. Классификация полномочий. Ответственность и обязательства.
16. Понятие обратной связи в деловом общении. Виды обратных связей.
17. Основные принципы ведения переговоров.
18. Виды переговорных стратегий.
19. Роли посредников и медиаторов при переговорах. Необходимость посредников в переговорах.
20. Правила эффективного слушания. Помехи и барьеры слушания.
21. Стадии переговоров: подготовка, вход в контакт, порядок, убеждение, нейтрализация возражений, поиск компромисса, принятие решений, эхо и их основные особенности.
22. Особенности телефонных и письменных переговоров.
23. Особенности информационной, психологической и тактической подготовки к переговорам.
24. Типичные ошибки при ведении деловых переговоров и их влияние на срывы переговоров.
25. Активное слушание. Помехи и барьеры слушания. Правила, соблюдение которых позволяет понравиться людям.

5.2. Темы письменных работ

Практическое задание включает подготовку групповой сессии, презентацию работы. Групповая работа выполняется 2-3 участниками в группе. Функция ведения групповой сессии переходит последовательно от одного участника к другому. Затем

групповая работа обсуждается учебной группой с предоставлением ведущим обратной связи. Основная цель задания состоит в проектировании одного из видов групповой работы, распределении функций между соведущими и демонстрации методов групповой работы в учебной группе.

Эссе

Рефлексия собственного опыта участия в переговорах в форме эссе. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления, письменного изложения собственных мыслей и постановки индивидуальных целей для дальнейшего саморазвития студента.

Четкое изложение сути поставленного вопроса, включать самостоятельно проведенный анализ этого вопроса с использованием концепций и аналитического инструментария, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

1. Нравятся ли мне вести переговоры/торговаться? Нравятся ли мне ситуации конфликта и/или ситуации, где приходится убеждать кого-то в своей точке зрения? Почему?

2. Как другие воспринимают меня в роли переговорщика? Воспринимают ли меня как сильного или слабого переговорщика? Воспринимают ли меня как того, кто быстро сдает свои позиции или, наоборот, слишком долго и упорно отстаивает свою точку зрения, или того, кто знает, когда и кому уступить?

3. Насколько эффективно я веду переговоры? Каковы мои самые сильные навыки (например, коммуникация, управление временем, т.д.)? Самые слабые? Как я могу в дальнейшем работать над своими слабыми сторонами, чтобы превратить их в сильные?

4. Как я отношусь к переговорным ситуациям, в которых я: - наделен властью? - лишен власти?

5. В каких ситуациях я чувствую себя наиболее компетентным переговорщиком? Наименее компетентным? С какими людьми мне наиболее удобно вести переговоры? Почему? В каком направлении мне необходимо работать над собственным переговорным стилем, чтобы добиться лучших результатов?

5.3. Фонд оценочных средств

Практическое задание

Эссе

Экзамен

5.4. Перечень видов оценочных средств

Письменные задания, групповые практические задания, устный ответ

6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

6.1. Рекомендуемая литература

6.2. Электронные учебные издания и электронные образовательные ресурсы

Э1	Социально-психологические основы командной работы и саморазвития: учебное пособие / сост. Р. Р. Исакова, Н. И. Юртаева. Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет (КНИТУ), 2022. 240 с. URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=702194
Э2	Ракутова И. В. Деловые коммуникации: учебное пособие. Минск: РИПО, 2024. 196 с. URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=717806
Э3	Эксакусто Т. В., Истратова О. Н. Психология эффективного общения и группового взаимодействия: учебное пособие. Ростов-на-Дону; Таганрог: Южный федеральный университет, 2018. 192 с. URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=561043
Э4	Корниенко В.И. Командообразование: учебник для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2025. 291 с. URL: https://urait.ru/bcode/568047
Э5	Кочеткова А.И., Кочетков П.Н. Психологические механизмы командообразования: учебник и практикум для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2025. 652 с. URL: https://urait.ru/bcode/568768
Э6	Матвеева Л.В., Крюкова Д.М., Гараева М. Р. Психология ведения переговоров: учебник для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2025. 121 с. URL: https://urait.ru/bcode/562314
Э7	Митрошенков О. А. Деловое общение: эффективные переговоры: практическое пособие. М.: Издательство Юрайт, 2025. 315 с. URL: https://urait.ru/bcode/565070

6.3.1 Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства

Для освоения дисциплины необходим компьютер с графической операционной системой, офисным пакетом приложений, интернет-браузером, программой для чтения PDF-файлов, программой для просмотра изображений и видеофайлов и программой для работы с архивами.

6.3.2 Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем

1. Elibrary.ru: электронная библиотечная система : база данных содержит сведения об отечественных книгах и периодических изданиях по науке, технологии, медицине и образованию. Адрес: <http://elibrary.ru>. Режим доступа: Индивидуальный неограниченный доступ.
2. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека онлайн». Адрес: <https://biblioclub.ru>. Режим доступа: Индивидуальный неограниченный доступ.
3. Электронно-библиотечная система издательства «ЛАНЬ». Адрес: e.lanbook.com. Режим доступа: Индивидуальный неограниченный доступ.
4. Образовательная платформа «Юрайт». Адрес: <https://urait.ru>. Режим доступа: Индивидуальный неограниченный доступ.
5. ИС Антиплагиат: система обнаружения заимствований. Адрес: <https://krasspu.antiplagiat.ru>. Режим доступа: Индивидуальный неограниченный доступ.

7. МТО (оборудование и технические средства обучения)

Перечень учебных аудиторий и помещений закрепляется ежегодным приказом «О закреплении аудиторий и помещений в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева на текущий год» с обновлением перечня программного обеспечения и оборудования в соответствии с требованиями ФГОС ВО, в том числе:

1. Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля успеваемости и промежуточной

аттестации

2. Помещения для самостоятельной работы обучающихся

3. Помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования

4. Перечень лабораторий.

8. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Самостоятельная работа является важнейшей составной частью учебного процесса и обязанностью каждого студента. Качество усвоения учебной дисциплины находится в прямой зависимости от способности студента самостоятельно и творчески учиться. Самостоятельная работа является наиболее деятельным и творческим процессом, который выполняет ряд дидактических функций: способствует формированию диалектического мышления, вырабатывает высокую культуру умственного труда, совершенствует способы организации познавательной деятельности, воспитывает ответственность, целеустремленность, систематичность и последовательность в работе студентов, развивает у них бережное отношение к своему времени, способность доводить до конца начатое дело.

Самостоятельная работа студента – это вся его работа по овладению содержанием учебной дисциплины и соответствующими практическими навыками и умениями, активная интеллектуальная деятельность.

Содержанием самостоятельной работы студентов являются следующие ее виды:

- изучение понятийного аппарата дисциплины;
- изучение тем самостоятельной подготовки по учебно-тематическому плану;
- работу над основной и дополнительной литературой;
- самоподготовка к практическим и другим видам занятий;
- самостоятельная работа студента при подготовке к экзамену;
- самостоятельная работа студента в библиотеке;
- изучение сайтов по темам дисциплины в сети Интернет;
- консультации преподавателя дисциплины.

Особое место отводится самостоятельной проработке студентами отдельных разделов и тем по изучаемой дисциплине. Такой подход вырабатывает у студентов инициативу, стремление к увеличению объема знаний, выработке умений и навыков всестороннего овладения способами и приемами профессиональной деятельности.

Изучение вопросов очередной темы требует глубокого усвоения теоретических основ курса, раскрытия сущности основных категорий менеджмента, проблемных аспектов темы и анализа фактического материала.

Рекомендации по подготовке и участию в дискуссии

Правила ведения дискуссии

(по Н. Энкельманну, Н.Т. Оганесян).

Дискуссия – это деловой обмен мнениями, в ходе которого каждый выступающий должен стараться рассуждать как можно объективнее.

Выступления должны проходить организованно; каждый участник может выступать только с разрешения руководителя (ведущего); повторные выступления могут быть только отсроченными; недопустима перепалка между участниками.

Каждое высказывание должно быть подкреплено фактами.

В обсуждении следует предоставить каждому участнику возможность высказаться.

Каждое высказывание, позиция должны быть внимательно рассмотрены.

Необходимо внимательно слушать выступления других, размышлять над ними и начинать говорить только тогда, когда появляется уверенность в том, что каждое ваше слово будет сказано по делу.

В ходе обсуждения недопустимо «переходить на личности», навешивать ярлыки, допускать уничижительные высказывания и т.д. Отстаивайте свои убеждения в энергичной и яркой форме, не унижая при этом достоинство лица, высказавшего противоположное мнение.

При высказывании мнений, не совпадающих с вашим, сохраняйте спокойствие, исходя из того, что два человека и не могут обладать одинаковым мнением.

Любое выступление должно иметь целью разъяснение разных точек зрения и примирение спорящих.

Говорите только по заданной теме и избегайте любых бесполезных уклонений в сторону. Избирайте те доводы, которые действуют в нужном направлении.

Говорите лаконично, воздерживайтесь от растянутых вступлений, сразу же начинайте говорить по существу. Остроту дискуссии придают точные высказывания. Все время следите за тем, чтобы лучше сформулировать ту или иную мысль. Как можно сказать проще? Как можно привести пример? Как сослаться на опыт собеседника? Как подкрепить сказанное ссылками на выводы и опыт других лиц?

Ведите себя корректно. Не используйте время для высказывания недовольства тому или иному лицу, тем более отсутствующим

Каждый отдельный участник групповой работы лишается авторского права на вносимые в общее дело идеи, а также права на оценку достигнутых им лично результатов в работе. Кто стремится выделиться таким путем, тот не подходит для работы в группе. Каждый отдельный участник должен ощущать свою принадлежность к команде и гордость за то, что он вносит вклад в общее дело. Тот, кто хочет работать в группе, должен без предрассудков и высокомерия учитывать мнение отдельных членов группы. Работа в команде предполагает готовность к сотрудничеству, душевную открытость по отношению к мнению других участников, а также готовность поступиться своими собственными позициями

Относитесь с достаточным вниманием к любому, кто принимает участие в разговоре. Не сосредоточивайте внимание на особо важных, с вашей точки зрения, участниках. Часто в конечном итоге мнение прочих участников разговора оказывается решающим.

Идите на уступки, которые важны для престижа вашего собеседника, но принципиально не влияют на результат. Делая уступки в начале спора, побуждайте этим партнера к ответным уступкам.

Назовите вашему оппоненту цели, которые он хочет достичь. Необходимо, чтобы он это подтвердил или опровергнул.

Типы вопросов для дискуссии

Вопросы различаются по характеру.

Нейтральные, благожелательные и неблагоприятные (враждебные) вопросы. Необходимо по формулировке вопроса, по тону голоса определить характер вопроса для того, чтобы правильно выработать тактику поведения. На нейтральные и благожелательные вопросы следует отвечать спокойно, стремясь как можно яснее объяснить то или иное высказанное положение. Важно проявить максимум внимания, уважения и терпения, даже если вопрос сформулирован не совсем точно. Недопустимы раздражение и пренебрежительный тон. Но следует помнить, что в дискуссии вопросы ставятся иногда не для того, чтобы выяснить суть дела, а чтобы поставить оппонента в неловкое положение, выразить недоверие к его аргументам, показать свое несогласие с его позицией, т.е. одержать победу над противником, оказав по сути психологический «прессинг».

Острые вопросы. Вопросы актуальные, жизненно важные, принципиальные. Ответ на подобные вопросы требует от полемиста определенного мужества и соответствующей психологической подготовки. Полемисту не следует уклоняться от таких вопросов, поддаваться растерянности и смущению, надо давать правдивый и честный ответ.

Вопросы различаются по форме

Корректные вопросы. Если их предпосылками являются истинные суждения, такие вопросы считаются корректными.

Некорректные (неправильно поставленные) вопросы. Если в основе их находятся ложные или неопределенные суждения, такие вопросы считаются некорректными. Например: из-за чего вы чаще всего ссоритесь? (Вопрос задается, прежде чем выяснили, а ссорится ли собеседник с кем-либо вообще.)

Вопросы различаются по типу.

Закрытые (конвергентные) вопросы. Это вопросы, на которые ожидается ответ «да» или «нет». Они способствуют созданию напряженной атмосферы в дискуссии, поэтому такие вопросы надо применять со строго определенной целью. При постановке подобных вопросов у собеседника складывается впечатление, будто его допрашивают. Следовательно, закрытые вопросы необходимо задавать не тогда, когда нужно получить информацию, а только в тех случаях, когда необходимо быстрее получить согласие или подтверждение ранее достигнутой договоренности.

Открытые (дивергентные) вопросы. Многолетние исследования и практика показывают высокую эффективность вопросов открытого типа, стимулирующих мышление, – дивергентных или оценочных по своему характеру. Открытые вопросы, в отличие от закрытых, не предполагают краткого однозначного ответа. Обычно это вопросы типа: Как? Кто? Сколько? Почему? При каких условиях? Что может произойти, если..? И т.д. Дивергентные вопросы, в отличие от конвергентных (закрытых), не предполагают единственно правильного ответа, они побуждают к поиску, творческому мышлению. Это вопросы, на которые нельзя ответить «да» или «нет», они требуют какого-то пояснения. Эти вопросы задают в тех случаях, когда нужны дополнительные сведения или когда необходимо выяснить мотивы и позицию собеседников. Основанием для таких вопросов является позитивная или нейтральная позиция по отношению к оппоненту. В этой ситуации есть риск утратить инициативу, а также последовательность развития темы, так как дискуссия может повернуть в русло интересов и проблем собеседника. Опасность состоит в том, что можно вообще потерять контроль за ходом дискуссии.

Информационные вопросы. Тот, кто задает информационные вопросы, нуждается в знаниях, опыте и советах другого человека.

Речь идет о сборе сведений, которые необходимы, чтобы составить представление о чем-либо. Информационные вопросы всегда являются открытыми.

Контрольные вопросы. Контрольные вопросы задают, чтобы выяснить, прислушивается ли к вам еще собеседник, понимает ли он вас или просто поддакивает. По реакции собеседника вы поймете, следит ли он за вашей мыслью. Пример: Что вы об этом думаете? Считаете ли вы так же, как и я?

Вопросы для ориентации. Они задаются, чтобы установить, продолжает ли собеседник придерживаться высказанного ранее мнения. После того, как вы зададите вопрос, следует помолчать и позволить высказаться собеседнику. Он должен сосредоточиться, разобраться в своих мыслях и высказать свое суждение. По ответу на такой вопрос вы заметите, что понял собеседник и готов ли он согласиться с вашими аргументами. Пример: К каким выводам вы при этом пришли? Поняли ли вы, какую цель я преследую? Каково ваше мнение по этому поводу?

Подтверждающие вопросы. Эти вопросы задают, чтобы выйти на взаимопонимание. Если собеседник пять раз согласился с вами, то на шестой раз он не будет возражать. В любой разговор нужно вкраплять подтверждающие вопросы и всегда делать акцент на том, что связывает, а не на том, что разъединяет. Пример: Вы же придерживаетесь того мнения, что..? Наверняка вы тоже рады тому, что..?

Ознакомительные вопросы. Они должны ознакомить вас с мнением собеседника. Это тоже открытые вопросы, на которые невозможно ответить односложно – только «да» или «нет». Пример: Каковы ваши цели? Как давно вы работаете над этой проблемой и каковы ваши успехи?

Встречные вопросы. Считается невежливым отвечать на вопрос вопросом, но этот вопрос является искусственным психологическим приемом. Пример: Сколько стоит эта книга? – А какую цену вы считали бы наиболее для себя подходящей?

Альтернативные вопросы. Эти вопросы предоставляют собеседнику возможность выбора. Число вариантов не должно превышать трех. Альтернативные вопросы предполагают быстрые решения. Слово «или» является необходимым компонентом вопроса.

Пример: Какой бы вариант решения вы предпочли: ... или ...?

Однополюсные вопросы. Это всего лишь повторение вашего вопроса собеседником в знак того, что он понял, о чем идет речь.

Результат таков: у вас складывается впечатление, что ваш вопрос правильно понят, а отвечающий получает возможность лучше продумать ответ.

Удостоверяющие замечания. Своими замечаниями в данном случае вы даете понять собеседнику, что он задает умные вопросы.

Ничто так не порадует собеседника, как его собственная правота. Пример: Это очень удачный вопрос. Я рад, что вы задаете именно этот вопрос.

Направляющие вопросы. Вы можете взять в руки управление ходом беседы или дискуссии и направить ее в нужное вам русло. Не позволяете собеседнику навязывать вам нежелательное направление дискуссии.

Провокационные вопросы. Такие вопросы, осознавая, что это является провокацией, тем не менее, иногда необходимо использовать в разговоре, чтобы установить, чего в действительности хочет ваш оппонент. Пример: Вы действительно уверены в том, что...? Вы действительно так считаете?

Риторические вопросы. На эти вопросы не дается прямого ответа, так как их цель - вызвать новые вопросы и указать на нерешенные проблемы. Задавая такой вопрос, говорящий пытается направить мышление оппонента в нужное русло.

Переломные вопросы. Они удерживают дискуссию в строго установленном направлении или же поднимают целый комплекс новых проблем. Подобные вопросы задаются в тех случаях, когда уже получено достаточно информации по данной проблеме и необходимо «переключиться» на другую.

Вопросы, открывающие дискуссию. Искусно поставленный вопрос является хорошим стартом, так как у участников сразу появляется заинтересованность. Пример: В нашей деятельности наблюдается следующая проблема. Вы позволите мне предложить

решение этой проблемы?

Закрывающие вопросы. Их цель - завершить разговор. Лучше сначала задать один - два подтверждающих вопроса, сопроводив их дружеской улыбкой и одобрительным кивком. Пример: Смог ли я убедить вас? Вы действительно убедились в том, что..? И так, я надеюсь, что вы согласились с тем, что..?

При задавании вопросов необходимо помнить, что:

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 и усваивать всю нужную информацию.
4. Я выслушиваю соображения каждого, даже если я с ними не согласен.
5. Я пересказываю (делаю паразит) то, что мне не вполне ясно.
6. Я сначала выясняю все идеи и факты, относящиеся к обеим позициям, а затем пытаюсь совместить их так, чтобы это совмещение давало новое понимание проблемы.
7. Я стремлюсь осмыслить и понять оба взгляда на проблему.
8. Я изменяю свою точку зрения, когда факты дают для этого ясное основание.

В ходе аргументации используйте только те доводы, которые вы и ваш оппонент понимаете одинаково.

Если ваш довод не принимается, то найдите причину этого и далее на нем не настаивайте.

Не преуменьшайте сильных доводов оппонента, наоборот, подчеркните их значимость.

Учитывайте тот факт, что излишняя убедительность всегда вызывает отпор.

Старайтесь подавить свои эмоции, максимально ослабить их. Если вы разъярены, оскорблены или эмоционально уязвлены, то реагировать будут на ваши эмоции, а не на мысли и предложения.

Постарайтесь заранее изучить своего оппонента, его вкусы, интересы и взгляды.

Старайтесь не обвинять, не угрожать, не выказывать недоверия, не прерывать речь оппонента. Не показывайте ему свою неприязнь.

Отказывая, извиняйтесь и благодарите.

Излагайте свои мысли просто, ясно и доходчиво.

Не бойтесь ошибок и не комплексуйте по их поводу. Ошибки должны стимулировать и активизировать, а не обескураживать.

Источник:

Бороздина Г.В. Психология делового общения. – М., 1999.

Кларин М. В. Инновации в мировой педагогике. – Рига, 1995.

Оганесян Н.Т. Методы активного социально-психологического обучения: тренинги, дискуссии, игры. – М.: Издательство «Ось-89», 2002. – 176 с.

Распределение ролей-функций в дискуссионной группе

Ведущий (организатор) – его задача состоит в том, чтобы организовать обсуждение вопроса, проблемы, вовлечь в него всех членов группы.

Аналитик – задает вопросы участникам по ходу обсуждения проблемы, подвергая сомнению высказываемые идеи, формулировки.

Модератор – протоколирует (промежуточные, итоговые результаты обсуждения), регламентирует, обеспечивает деловое общение, активизирует процесс группового взаимодействия на основе демократических принципов.

Наблюдатель – в его задачи входит оценка участия каждого члена группы на основе заданных критериев.