

Подписано электронной подписью:
Вержицкий Данил Григорьевич
Должность: Директор КГПИ КемГУ
Дата и время: 2025-04-23 00:00:00
471086fad29a3b30e244e728abc3661ab35c9d50210def0e75e03a5b6fdf6436
МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Кемеровский государственный университет»
Новокузнецкий институт (филиал)
федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего образования
«Кемеровский государственный университет»
(Наименование филиала, где реализуется данная дисциплина)
Факультет информатики, математики и экономики

Демчук Наталия Владимировна

Б1.В.02.01 Деловые коммуникации
Методические указания к практическим занятиям

для обучающихся по направлению подготовки 39.03.01 Социология

Направленность (профиль) подготовки
«Социологические и маркетинговые исследования»

Год набора - 2020

Новокузнецк, 2020

Демчук Н.В.

Деловые коммуникации: метод. указ. к практическим занятиям для обучающихся по направлению подготовки 39.03.01 Социология, направленность (профиль) подготовки «Социологические и маркетинговые исследования» / Н.В.Демчук. - Новокузнецк ин-т (фил.) Кемеровск. гос. ун-та. – Новокузнецк: НФИ КемГУ, 2020. – 52 с. - Текст: непосредственный.

В методических указаниях для студентов представлены рекомендации по подготовке к практическим занятиям по дисциплине «Деловые коммуникации»: рекомендации по подготовке к занятиям, планы практических занятий, список рекомендованной литературы, порядок оценивания сформированности компетенций.

Методические указания предназначены для студентов очной формы обучения по направлению 39.03.01 Социология.

Рекомендовано
на заседании кафедры экономики
и управления
25 сентября 2020 г.
Заведующий кафедрой



Ю. Н. Соина-Кутищева

©Демчук Н.В., 2020

© Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего
профессионального образования
«Кемеровский государственный университет»,
Новокузнецкий институт (филиал) 2020
Текст представлен в авторской редакции.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1. Методические указания студентам по подготовке к практическому занятию	5
2. Планы практических занятий по учебной дисциплине	6
3. Список рекомендуемой литературы	48
4. Примерные вопросы и задания для подготовки к экзамену	48
5. Порядок оценивания успеваемости и сформированности компетенций обучающегося в текущей и промежуточной аттестации	51

ВЕДЕНИЕ

Методические указания к практическим занятиям по учебной дисциплине «Деловые коммуникации» для студентов очной формы обучения, реализуемой на 3 курсе в 5 семестре, подготовлены на основе Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования в соответствии с учебным планом направления подготовки 39.03.01 Социология (бакалавриат), направленность (профиль) подготовки «Социологические и маркетинговые исследования» и рабочей учебной программы.

Учебная дисциплина «Деловые коммуникации» является дисциплиной части, формируемой участниками образовательных отношений, формирующей умения согласовывать организацию исследования с заказчиком и представлять результаты исследования.

Цель дисциплины «Деловые коммуникации» - формирование у обучающихся компетенции ПК-2. Способен согласовывать с заказчиком организационные вопросы и представлять результаты социологического и маркетингового исследования различным аудиториям.

Индикаторы достижения компетенции по ОПОП:

ПК 2.1 Проводит переговоры с заказчиком, согласовывает содержательные, организационные, правовые вопросы.

ПК-2.2 Представляет результаты социологического и маркетингового исследования различным аудиториям.

Для формирования компетенции по дисциплине студент должен:

Знать:

- ✓ Основные техники и приемы проведения деловых бесед и переговоров.
- ✓ Базовые этические ценности делового общения.

Уметь:

- ✓ Определять необходимость применения техник и приемов ведения переговоров при общении с заказчиками исследований.
- ✓ Определять этичность действий в деловых отношениях.

Владеть:

- ✓ Навыками ведения переговоров в деловых отношениях.
 - ✓ Навыками делового этикета в ходе делового общения, при проведении деловых бесед, переговоров, презентация, во взаимодействии с коллегами и партнерами.

Для эффективного усвоения учебного материала большое значение имеет формирование практических умений и навыков в коммуникативной сфере, без которых нельзя обойтись при согласовании с заказчиком организационных вопросов и представления заказчику результатов социологического или маркетингового исследования.

Практические занятия по дисциплине «Деловые коммуникации» предназначены для закрепления навыков практической коммуникативной деятельности, являются (наряду с лекцией) основными видами аудиторной работы студентов, при котором в результате предварительной работы над учебным материалом и преподавателя, и обучающихся, в обстановке их непосредственного и активного общения, в процессе выступлений обучающихся по вопросам темы, возникающей между ними дискуссии, решаются задачи познавательного и воспитательного характера, формируется мировоззрение, прививаются методологические и практические навыки, необходимые для качественной профессиональной подготовки обучающегося.

Основные задачи практических занятий:

1. Углубление и закрепление теоретических знаний, полученных студентами на лекциях и в процессе самостоятельной работы.

2. Формирование и развитие умений коммуникативных умений, необходимых для деловой коммуникации.
3. Развитие навыков самостоятельной работы, активизация познавательной деятельности студентов.
4. Текущий контроль за самостоятельной работой студентов в процессе изучения дисциплины.

Цель данных методических указаний – помочь студенту в освоении теоретических знаний, полученных при изучении дисциплины, в подготовке к практическим занятиям, формирование навыков самостоятельной работы при подготовке к занятиям.

В методических указаниях представлены введение, методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям, список рекомендуемой литературы, вопросы для подготовки к экзамену по дисциплине.

1 МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ СТУДЕНТАМ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Методика проведения практических занятий различается в зависимости от цели занятий и характера заданий. Практические занятия могут проходить в форме выполнения индивидуальных практических заданий, самотестирования, деловых игр, упражнений на закрепление навыков.

Цель – формирование коммуникативных умений и навыков делового общения.

Это коммуникативный тренинг, цель которого – формирование навыков общения, умения слушать, высказывать свою точку зрения, аргументировать и отстаивать свою позицию. Для развития самооценки и формирования полного и точного представления о себе как индивидуальности крайне важно научиться жить среди других людей, общаться с удовольствием, не избегать, а использовать любую возможность контакта с человеком для того, чтобы лучше понять людей и себя.

К коммуникативным умениям относятся:

- **Описание поведения**, т. е. сообщение о наблюдаемом без оценивания и без приписывания мотивов. Такая *обратная связь*, основанная на наблюдениях, вызывает наименьшую психологическую защиту и наибольшее желание изменить поведение.

- **Коммуникация чувств** — ясное сообщение о своем внутреннем состоянии, понимание и принятие своих и *чужих чувств*. Чувства выражаются телодвижениями, словами, поэтому легко ошибиться относительно эмоционального состояния другого человека. Мы часто передаем чувства в неявной форме или в форме оценки. Например: «Ты всегда всех задеваешь» — оценка человека. «Я чувствую себя обиженной, когда ты так говоришь» — выражение чувства. Чтобы тебя правильно поняли, лучше использовать при общении прямые определения: «Я чувствую смущение, огорчение, сожаление и т. п.».

- **Активное слушание** — умение внимательно слушать партнера и понимать его точку зрения.

- **Эмпатия** — адекватное восприятие того, что происходит во внутреннем мире другого человека.

- **Конфронтация** — действия, направленные на то, чтобы побудить другого человека осознать, проанализировать или изменить свое решение или поведение. В конфронтации заложены большие возможности пользы и вреда. Продуктивная конфронтация предполагает положительные отношения с человеком.

- установление контакта;
- ориентация в проблеме;
- аргументация своей точки зрения, отстаивание своих интересов;
- навыки принятия решений,
- нахождение компромисса.

Тренинг состоит из двух частей:

1. Специальные упражнения, направленные на формирование отдельных коммуникативных умений и навыков делового общения.

2. Упражнения, в которых активизируются все умения.

Подготовка к практическому занятию должна основываться на изучении соответствующей лекции (раздела учебника, если материал полностью предназначен для самоподготовки). Перед выполнением каждого задания необходимо внимательно прочитать инструкцию, полученную от преподавателя. Задания выполняются преимущественно в письменной форме, если иное не сказано преподавателем.

2 ПЛАНЫ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Занятие 1. Установление контакта

Цель – формирование навыков установления контакта в деловом общении.

Ход занятия:

1. Приветствие. Представление ведущего. Знакомство с целями занятий, форма проведения (что такое « тренинг», особенности формы общения в группе, в кругу).

Если работаем с новой группой, где участники не знакомы между собой проводим упражнение «Знакомство». По кругу называем свое имя и черту характера на первую букву своего имени.

2. Обсуждение правил. «Сегодня мы должны обсудить и принять правила, которым будем следовать работая в группе.»

Правила групповой работы:

1. Не опаздывать.
2. Не говорить друг о друге плохо, не «комментировать»
3. Не перебивать и слушать друг друга.
4. Подводить итоги после каждого занятия.
5. Не выносить сор из избы (обсуждаем только что происходит здесь и сейчас)
6. Быть откровенными в выражении чувств.(я чувствую, я думаю)
7. Быть активными в работе.
8. Поддерживать друг друга. (хорошее слово каждому участнику)

Озвучиваем правила, принимаем те, за которые проголосовало большинство участников.

Теоретическая часть. Для того чтобы установился хороший контакт, важно расположить собеседника к себе, вызвать его доверие, интерес к себе. Для этого у нас есть невербальные и вербальные средства. Невербальные - поза, улыбка, контакт глаз, организация пространства общения (дистанция). Вербальные — комплименты, «ритуальные» фразы (какая хорошая погода...), открытые вопросы, дающие возможность собеседнику ответить более полно.

«Золотое правило» общения гласит: «Относись к окружающим так, как ты бы хотел, чтобы относились к тебе» По сути, оно конечно очень простое, однако следовать ему может только тот, кто знает, почему он хочет того или иного отношения, тот, кто имеет опыт самопознания.

В результате наших занятий вы должны постараться овладеть навыками установления контакта и эффективного общения, научиться слушать себя и других, но и усвоить, что только благодаря тому, что мы умеем видеть в другом человеке равного себе, мы и существуем как общество.

Упражнение «Невербальный контакт». Один из участников (доброволец) выходит из комнаты. Когда он вернется, то должен определить, кто из участников готов вступить с ним в контакт. При этом все участники будут пользоваться только невербальными средствами. Группа в отсутствие водящего должна выбрать участника, который будет демонстрировать готовность вступить в контакт, остальные должны будут показывать нежелание этого делать.

Затем выбираются другие добровольцы. При этом количество участников. Желающих вступить в контакт, можно увеличивать – двое, трое и или все.

Опрос. «Легко ли было устанавливать контакт? Что помогло определить желающего общаться? Что вы чувствовали, когда понимали, что в общении с вами не заинтересованы?» При обсуждении упражнения следует обратить внимание на признаки, которые помогали определить готовность к вступлению в контакт.

Это упражнение позволяет отметить чувствительность, доброжелательность участников, средства невербального контакта.

Упражнение «Пустой стул». Для проведения упражнения необходимо нечетное количество участников. Предварительно все рассчитываются на «первый-второй». Все вторые номера сидят на стульях, первые стоят за спинками стульев, оставшийся без пары участник стоит за спинкой свободного стула. Его задача – пригласить кого-нибудь из сидящих на свой стул. При этом он может пользоваться только невербальными средствами, говорить ничего нельзя. Все те, кто сидят на стульях, очень стараются выйти из-под контроля того, кто стоит за их спиной, и попасть на свободный стул. Задача тех. Кто стоит за спинками стульев – удержать своих «подопечных» - для этого надо успеть взять за плечи в тот момент, когда он собирается пересесть, но все время руки над ним держать нельзя.

Опрос. «Как вы приглашали кого-то на свой стул? Как понимали, что вас пригласили на стул? Что больше понравилось - стоять за стулом или сидеть на стуле?»

Упражнение «Фигуры» (отработка навыка передавать и получать информацию, уточнять, задавать вопросы, пояснять). По очереди в парах один участник объясняет, что нужно рисовать, другой получает информацию, уточняет и рисует.

Опрос. « Что было легче - объяснять или рисовать? Какие трудности возникали, как справлялись?»

Завершение занятия. По кругу участники высказывают свои впечатления от занятия, что запомнилось, что понравилось, что нового узнали или поняли о себе.

Занятие 2. Базовые эмоции.

Цель – сформирование навыка распознавания базовых эмоций, навыки передачи эмоций в деловом общении.

Ход занятия:

Теоретическая часть.

Существует множество определений эмоций, но наиболее интересны два:

1. Эмоция, от латинского *emovere*, где *e-* означает „из, из чего-либо, вовне”, а *movere* означает „двигать, бытьдвигаемым”.

Эмоции развивались эволюционно как способ взаимодействия с окружающим миром.

2. Эмоция — эпизод взаимосвязанных, синхронизированных изменений во всех или почти всех подсистемах организма в ответ на оценку релевантности внешнего или внутреннего стимула в отношении организма (Klaus Scherer, 1987, 2001).

Эмоции позволяют нам реагировать на стимулы как окружающего мира, так и собственного организма гораздо быстрее, чем позволило бы нам наше осознанное восприятие.

Эмоции и мимика.

Одним из первых ученых, исследовавших объективные проявления эмоций в виде мимических реакций, был Гийом Дюшенн де Булонь, знаменитый французский невролог и психиатр, первым применивший стимуляцию лицевых мышц и фотографию во время экспериментов. В честь Дюшенна искреннюю улыбку, задействующую не только большую скуловую мышцу, но и круговую мышцу глаза, называют „улыбкой Дюшенна”.

Автором первого крупного исследования по связи эмоций и мимических реакций был Чарльз Дарвин, издавший в 1872 году книгу „О выражении эмоций у человека и животных”, где Дарвин заложил понятия биологической обусловленности и

универсальности эмоциональных реакций. Именно эту книгу рекомендует прочесть Пол Экман в случае, если „есть возможность прочитать только одну книгу о психологии”.

Пол Экман, создавший совместно с Уоллесом Фризенем систему кодирования активности лицевых мышц FACS, является одним из пионеров объективного исследования мимических реакций. В процессе исследований разных культур Экман выделил семь эмоций, проявление которых идентично у всех людей.

Базовые эмоции.

Существует семь базовых эмоций, так называемых прототипов. Они подразделяются на положительные (радость), отрицательные (печаль, злость, отвращение, презрение, страх) и нейтральные (удивление).

Выражения лица, соответствующие этим эмоциям, универсальны для людей различных культур. Различается лишь их интенсивность в соответствии с так называемыми „правилами выражения” (например, японцы традиционно в присутствии других людей выражают эмоции менее интенсивно, но если они считают, что за ними не наблюдают, то уровень интенсивности выражения эмоций аналогичен европейскому).

Существует множество вариантов прототипов, но, в основном, в наиболее серьезных исследованиях используются прототипы Пола Экмана.

Упражнение. Распознавание эмоций на картинках.

Участники смотрят фотографии базовых эмоций по П.Экману, называют показанную эмоцию, проговаривают мимические признаки эмоции.

Упражнение. Эмоции общественных деятелей.

Участники смотрят видео выступлений 2-3 общественных деятелей /политиков. При обнаружении яркой эмоции – видео останавливается. Один из участников (по очереди) дает пояснение, почему он увидел данную эмоцию.

Упражнение. Покажи эмоцию.

Участники получают задание показать одну из эмоций. Участник показывает эмоцию, другие члены группы угадывают эмоцию.

Завершение занятия. По кругу участники высказывают свои впечатления от занятия, что запомнилось, что понравилось, что нового узнали или поняли о себе.

Занятие 3. Вопросы в деловой коммуникации.

Цель занятия – сформировать навыки формулировки вопросов, навыки ответа на вопросы.

Ход занятия:

Теоретическая часть.

С помощью правильных вопросов можно успешно передать свои мысли, построить цепочку умозаключений, приводящую к нужным выводам. Профессионалы-менеджеры знают, как с помощью вопросов быстро и точно получить информацию. Не умеющий задавать вопросы партнер заставляет своих собеседников угадывать намерения и ожидания. Вопросы позволяют направлять беседу, переговоры в нужное русло.

Значение вопросов при деловом взаимодействии в следующем:

- вопрос - удобная форма побуждения ("Вы могли бы...?);
- с помощью вопросов привлекается внимание партнеров;
- вопросы несут определенную информацию (базис вопроса "Где вы храните деньги?" - предполагается, что спрашивающий знает, что у партнера есть деньги, а, следовательно, и есть место, где они хранятся);
- с их помощью можно наводить партнера на нужный ответ (содержащийся в самом вопросе, например вопрос, требующий согласия);
- сразу после восприятия партнером вопроса его невербалика показывает отношение партнера к теме вопроса, которое может распространиться и на задавшего его;
- вопросы помогают разговорить партнера, "раскрыть" его;

- правильно сформулированный вопрос позволяет дипломатично исправить ошибку в аргументации или поведении;

- вопросы создают основу для доверительных отношений.

ВИДЫ ВОПРОСОВ:

- информационные - для сбора необходимых сведений;
- контрольные - для проверки, следит ли партнер за вашей мыслью;
- для ориентации - придерживается ли партнер ранее высказанного им мнения;
- подтверждающие - чтобы выйти на взаимопонимание, добиться одобрения;
- ознакомительные - для ознакомления с целями, мнением партнера;
- однополюсные - повторение вопроса партнера в знак того, что вы поняли, о чем идет речь и чтобы он это понял, и для выигрыша времени;
- встречные - при правильной постановке ведут к сужению разговора и подводят партнера ближе к согласию;
- альтернативные - предоставляют возможность выбора (не более чем из трех вариантов);
- направляющие - в случае если партнер отклоняется от темы беседы, с помощью вопросов его "возвращают" в нужное русло;
- провокационные - с целью установить, чего в действительности хочет партнер и верно ли он понимает ситуацию;
- вступительные - позволяющие заинтересовать партнера в разговоре, могут содержать указание на возможное решение проблем партнера;
- заключающие - для подведения итогов делового взаимодействия.

Вопросы для выяснения главных аспектов проблемы:

Вопрос часто начинается со слов "Что". Он выявляет ключевые факты в ситуации. К примеру: "Что случилось?", "Что именно вызвало неполадки в принтере?".

Для делового взаимодействия, как уже было отмечено, не менее важно знать, какие эмоции переживают люди. Эту информацию можно получить через открытые вопросы, начинающиеся со слов "Какой" или "Как". Например: "Как вы чувствуете себя после падения сбыта нашего товара?"

Вопрос о причинах: "Почему это могло случиться?" Правда, в деловой коммуникации партнеры, как правило, не любят отвечать на вопрос "Почему?" Он зачастую раздражает партнера, вызывает защитные реакции, отговорки, поиск мнимой причинности.

Целесообразнее задавать так называемый зеркальный вопрос: он расширяет информационные рамки и обеспечивает непрерывность открытого диалога. Зеркальный вопрос позволяет проникнуть из области "сказанного" в область "несказанного". Например:

- "Я никогда не буду иметь дело с этим партнером!"

- "Никогда?" (зеркальный вопрос)

- "Сейчас у меня нет для этого средств".

- "Сейчас?" Или - "Нет средств?"

Закрытые вопросы обычно содержат слова "есть", "является", "не так ли?", а максимально открытый вопрос: "Не могли бы вы..?" Например: "Не могли бы вы рассказать, как видите ситуацию?", "Не могли бы вы что-то добавить?" "Умение ставить вопросы есть уже важный и необходимый признак ума или проницательности.

Упражнение. Ориентация в проблеме.

Упражнение выполняется в парах. Участники получают описание ситуации, в которой они условно находятся: переговоры для заключения сделки, приеме сотрудника на работу, трудности выполнения работы подчиненным. Один из участников играет роль руководителя: задает другому вопросы, направленные на выяснение подробностей ситуации, на ориентацию в проблеме. Второй участник отвечает, играя роль подчиненного. Затем участники меняются местами.

Задание. Сочиняем вопросы.

Участники формулируют по одному вопросу на каждую разновидность вопросов, предложенную в теоретической части задания.

Задание. Рекомендации для ответов на вопросы.

Участники создают список рекомендаций, как нужно отвечать на вопросы.

Завершение занятия. По кругу участники высказывают свои впечатления от занятия, что запомнилось, что понравилось, что нового узнали или поняли о себе.

Занятие 4. Навыки слушания.

Цель – сформировать навыки активного слушания.

Ход занятия

Самотестирование. Тест «Умеете ли вы правильно слушать?». Тест «Какой вы слушатель».

Упражнение 1. "Приемы активного слушания"

Оцените каждую технику с точки зрения того, насколько она сможет помочь вам понять партнера. Свою оценку каждый записывает на листочке.

Участников просят оценить их по 7-балльной шкале: -3,-2,-1,0,+1,+2,+3,

где оценка -3 означает, что техника совершенно не способствует пониманию партнера, а оценка +3 - наиболее способствует.

Приемы активного слушания:

- В беседе мы сопровождаем высказывания партнера репликами вроде: "Глупости ты говоришь", "Ты, я вижу, в этом вопросе ничего не понимаешь", "Я бы мог вам это объяснить, но боюсь, вы не поймете", "А на вашем месте я вообще помолчал бы" и т. п.

- Мы сопровождаем речь партнера высказываниями типа: "Да-да",

"Угу...", "Что вы говорите?", "Неужели..."

- Мы дословно повторяем высказывания партнера. При этом можно начать с вводной фразы: "Как я понял вас...", "По вашему мнению...", "Ты считаешь...", "Если я вас правильно понял, то вашей основной мыслью является..." и т. д.

- В ходе беседы мы вставляем высказывания типа: "Пора приступить к предмету разговора...", "Мы несколько отвлеклись от темы...", "Давайте вернемся к цели нашего разговора..." и пр.

- Мы воспроизводим высказывания партнера в обобщенном, сокращенном виде, кратко формулируем самое существенное в его словах. Начать можно с вводной фразы: "Другими словами, вы считаете, что...", "Таким образом, вашими основными идеями являются..." и т. д.

- Мы пытаемся вывести логическое следствие из высказывания партнера или выдвинуть предположения относительно причин высказывания. Вводной фразой может быть: "Если исходить из того, что вы сказали, то выходит, что..." или "Вы так считаете, видимо, потому, что..."

- Мы пытаемся найти у партнера понимание тех проблем, которые волнуют нас самих.

- Мы задаем партнеру вопрос за вопросом, явно стараясь разузнать что-то, но не объясняем своих целей.

- Мы не принимаем во внимание то, что говорит партнер, пренебрегаем его высказываниями.

Упражнение 2. Избирательное внимание.

Цель: тренировка произвольного управления вниманием.

Выполнение:

1. Несколько человек одновременно громко читают разные по содержанию отрывки текстов.

2. Тренируемый пытается выделить из общего потока информации от одного читающего и запомнить содержание его отрезка текста.

3. Проводится проверка правильности запоминания выделенного отрезка текста и разбор приемов, которые использовал тренируемый.

4. Если были допущены ошибки, то необходимо определить их и указать причины возникновения.

Упражнение 3. Ролевая игра "Испорченный телефон"

Цель: тренировка передачи информации без искажений, установление причин потери информации.

Выполнение:

1. Выбрать из аудитории 5 человек и распределить между ними роли 1-й, 2-й, 3-й, 4-й, 5-й замы.

2. Всем пяти замам предлагается выйти из аудитории и ждать вызова в порядке установленной очереди.

3. Руководитель игры инструктирует сидящих в аудитории:

а) внимательно слушать каждого зама;

б) выявить ошибки, допущенные при передаче информации:

- замена слов,
- пропуск информации,
- неточность в передаче смысла,
- домыслы и фантазии ... и пр.

в) определить, кто из замов допустил ошибки.

4. Руководитель игры вызывает первого зама и просит его запомнить инструкцию, которую он должен передать второму, второй - третьему, третий - четвертому, четвертый - пятому, а пятый должен это задание выполнить.

Каждый из передающих информацию, сразу же "уезжает в командировку".

Инструкция :

Пятый член вашей команды, войдя в аудиторию, должен, как уже говорилось, не пересказывать, а выполнять следующие действия:

- выбрать пять человек, не являющихся членами вашей команды;
- построить их слева направо в алфавитном порядке их фамилий, но начиная не с первой буквы фамилии, а со второй;
- последнему в образовавшемся ряду дать задание перестроить оставшихся по любому принципу и последнему в этом новом ряду сказать "слова утешения" в связи с тем, что он оказался последним;
- последний член команды, то есть пятый, обязан доложить руководителю игры: "Задание выполнено!"

Примечание: руководителю игры чрезвычайно важно, чтобы первый зам. освоил как следует инструкцию. С этой целью можно использовать следующие приемы:

- повторение,
- расчленение на фрагменты,
- приведение примеров, например Иванов - Ванов и пр.
- акцентирование внимания на том, что инструкцию исполняют два человека: сперва пятый, последний член команды, а затем пятый, оказавшийся в алфавитном порядке в построенном ряду последним, и снова последний член команды, то есть пятый зам;
- с помощью вопросов проверить усвояемость информации.
- первый зам вызывает второго и передает ему инструкцию. Какими-либо записями пользоваться не разрешается;
- слушатели, сидящие в аудитории, фиксируют персональные ошибки замов при передаче и получении информации, а также причины искажений:
 - неточность передачи;
 - отсутствие контроля за тем, правильно ли понята инструкция;
 - произвольное упрощение;
 - игнорирование обратной связи;

- невнимательность;
- безответственность по отношению к проблеме партнера.

Примечание. Подсказывать играющим недопустимо. После действий пятого зама руководитель проводит тщательный анализ, знакомит с текстом играющих и подводит итоги игры. Целесообразно выделить тех, кто старался работать как можно лучше. В конце игры можно составить "памятку", включив в нее правила эффективного слушания.

Завершение занятия. По кругу участники высказывают свои впечатления от занятия, что запомнилось, что понравилось, что нового узнали или поняли о себе.

Занятие 5. Вербализация и перефразирование.

Цель – научиться вербальным приемам получения информации в деловой коммуникации.

Ход занятия.

Упражнение 1. "Иностранец и переводчик"

В группе выбираются два участника, один из которых играет роль иностранца, а другой - переводчика. Остальным предлагается представить себя журналистами, находящимися на пресс-конференции приехавшего иностранного гостя.

"Иностранец" сам выбирает образ своего героя и представляет его публике (это может быть известный предприниматель, политический деятель, адвокат, менеджер и т. п.). Журналисты задают ему вопросы, на которые он отвечает на "иностранном" языке (на самом деле все упражнение проходит на русском языке).

Задача участника, исполняющего роль "переводчика", кратко, сжато, но точно передать то, что сказал "иностранец".

Примечание: можно создать группу экспертов (3-5 чел.), которые будут оценивать точность "перевода", при этом можно использовать как балльные оценки, так и качественные характеристики, например:

адекватность перевода, знание лексики, лингвистическая интерпретация слов и пр.

Руководителю тренинга следует обратить внимание на реакцию слушателей- "журналистов" и "иностранца":

- а) когда даются остроумные и неординарные интерпретации текстов;
- б) когда точно передается мысль.

Упражнение 2. Рассказ о событии.

Один из участников рассказывает о том, что произошло с ним сегодня утром или вчера вечером, или о том, в каком состоянии он находится на данный момент.

По заданию преподавателя кто-то из группы пытается точно воспроизвести его рассказ, кто-то вербализует только основные и наиболее значимые элементы рассказа, кто-то - интерпретирует.

После каждого пересказа руководитель спрашивает у рассказчика, правильно ли передана мысль, это ли содержание хотел рассказчик донести до группы. Если рассказчик не вполне удовлетворен, ведущий просит друга членов группы выполнить это задание еще раз, и так до тех пор, пока не будет найден адекватный вариант.

Упражнение 3. Слушание и пересказ .

Инструкция: прочтите внимательно стихи. Перескажите их содержание.

"Я есть. Ты - будешь. Между нами - бездна.

Я пью. Ты жаждешь. Сговориться - тщетно.

Нас десять лет, как сто тысячелетий,

Разъединяют - Бог мостов не строит.

Будь! - это заповедь моя. Дай - мимо

Пройти, дыханьем не нарушив роста,

Я - есмь. Ты - будешь. Через десять вёсен

Ты скажешь: - есмь! - а я скажу: - когда-то..."

М. Цветаева

"Листва на землю падает, летит.
Точь-в-точь на небе время листопада,
так падает, ропща среди распада,
и падает из звездного каскада
отяжелевшая земля, как в скит.
Мы падаем. И строчки как листья.
Не узнаю тебя среди смещения.
И все же некто есть, кто всё паденье
веками держит бережно в горсти".

Р. М. Рильке

"Дом одинокий на краю села -
Как во вселенной у ее конца,
Дорога постояла у сельца
И снова в ночь тихонько побрела.
Сельцо всего лишь робкий переход,
Меж двух пространств оно чего-то ждет, -
Не тропка, а дорога вдоль окон,
И кто из дому странствовать уйдет,
В пути, быть может, смерти обречен".

Р. М. Рильке

Например :

Каждый участник тренинга письменно излагает свою версию понимания смысла и затем представляет ее всем.

Анализ:

- а) адекватность понимания смыслу, заложенному в стихах;
- б) какой прием обратной связи использован: перефразирование, отражение чувств, формулировка основной мысли, полное воспроизведение текста, резюмирование.

Ожидаемый результат:

- освоение навыка установления обратной связи;
- отработка умений слушать и говорить.

Упражнение 4. Навык слушания.

Упражнение выполняется в парах. Участники беседуют в течение 5 минут на любую тему. Задача слушающего: осознанно демонстрировать навыки слушания (положение тела, выражение лица, сигнальный контакт, сигналы обратной связи).

Положение тела:

- не скрещивайте руки или ноги;
- смотрите на партнера;
- расслабленное, но в то же время сосредоточенное состояние (не сутультесь и не смотрите подозрительно);

~~ слегка наклоните голову.

Визуальный контакт: выражайте внимание, а не подозрительность, устанавливайте контакт глаз.

Выражение лица:

- нейтральное или соответствующее полученным вами сообщениям;
- не преувеличивающее чрезмерно полученную информацию.

Сигналы:

- кивайте головой в конце предложений (приостановок речи);
- используйте поощрительные слова (типа "да", "я понимаю", "продолжайте") в конце предложений (приостановок речи);
- повторяйте концы предложений (как эхо);
- отражайте (рефлектируйте) сообщение партнера: используйте все средства обратной связи,

- перефразируйте, отражайте чувства свои и партнера,
- резюмируйте.

Завершение занятия. По кругу участники высказывают свои впечатления от занятия, что запомнилось, что понравилось, что нового узнали или поняли о себе.

Занятие 6. Мимика и жесты.

Цель – научиться отслеживать невербальное поведение в деловой коммуникации, сформировать навыки сознательного использования жестов и мимики.

Ход занятия.

Самотестирование. Тест «Что говорят вам мимика и жесты».

Упражнение 1. Покажи руками.

Произведите жест, который бы соответствовал содержанию предложения, и найдите его характеристику в списке описаний жестов:

Вареники лепят вот так.

Ну, это что-то такое огромное, необъятное.

Замкнутый круг какой-то.

Машинка шьет зигзагом.

Есть у вас дырокол?

Его надо держать крепко, а то разболтается.

Полюбуйтесь-ка на него.

Описание жестов: жест вытянутой ладони; указательным пальцем правой руки описывается круг; разводящие движения обеими руками в воздухе; жест сжатого кулака; жест в воздухе указательным пальцем налево-направо, снизу вверх или сверху вниз; движение сжатой в кулак правой руки вниз с нажимом; зацепывающие движения пальцами.

Упражнение 2. Фразы и жесты.

Определите, какие жесты могут быть использованы при произнесении фраз:

Все это не для меня.

Стучат, стучат и вверху и внизу.

Пришли и те и другие.

Пусть это останется между нами.

Мы-то с тобой пойдем друг друга.

Пускай, пускай, оставь его.

Да что там, ну пусть.

Избавьте меня от этого, я этого не хочу.

Нет-нет, ни за что.

Так все напутано, такая неразбериха.

Никто ничего не поймет, полная сумятица.

Все это не совсем так.

Я с вами абсолютно не согласен.

Парень сказал: что-то я сомневаюсь...

Дай мне руку, не откажись простить меня.

Он протянул ему руку нерешительно.

Он стиснул ее так, что другой чуть не вскрикнул.

Не решаясь отвечать, он сначала повел одним плечом, затем другим.

Он показал своими толстыми короткими пальцами, что у него усы, как у таракана.

Моя пишущая машинка забарахлила, каретка не работает.

Она взяла мыло и стала намыливать им руки.

Зазвенел телефон, он схватил трубку.

Примечание: изобразите жесты, описанные в предложениях. Оцените правильность демонстраций, пусть попробуют изобразить жесты разные участники, сделайте сравнительный анализ.

Упражнение 3. Систематизация невербальных сигналов.

I. Попробуйте классифицировать приведенные ниже перечни неязыковых сигналов по пяти категориям – поза, мимика, жестикация, дистанцирование, интонация.

Все сигналы "вложены" в предложения, которые дают некоторое представление об общей ситуации или позволяют догадаться о ней.

Например, "Вы мечтательно рассмеялись". Ответ: Мимика.

1. Он воскликнул: "Хотел бы я хоть раз убедиться, что ты выполнишь порученное тебе дело"!

2. Она отступила на шаг назад: "Что ты себе вообразил?"

3. Он стоял, прислонившись к буфету, скрестив ноги.

4. Четырехлетняя девочка уверяла свою маму, что может застегнуть пальто самостоятельно. Мама сказала: "Конечно, ты сможешь это сделать, мое сокровище!" и тут же сама застегнула пальто малышке.

5. В то время как Н. уверял, что ищет контактов с молодым поколением, он неоднократно выставлял руки вперед, словно защищаясь, будто хотел отодвинуться от слушателей.

6. Вы ждете, переминаясь с ноги на ногу, пока секретарь заполняет бланк.

7. Он идет к окну и закрывает его.

8. Она безмолвно на него взглянула, но крылья ее носа дрожали от едва сдерживаемого возбуждения.

9. Кофе был столь горячим, что он инстинктивно его выплюнул.

10. Он иронично сказал: "Коробка передач просто счастлива, что вы так сильно жмете на педаль".

Придумайте сами или отыщите в литературе предложения, в которых "заложены" невербальные сигналы, перечисленные выше. На каждый сигнал - два предложения.

Упражнение 4 . «Выбор князя»

Все участники тренинга делятся на пары и садятся друг против друга. Те, кто сидят слева, получают роль князя, те, кто сидят справа - роль старейшины.

Существовала древняя (почти четырехтысячелетней давности) китайская традиция выбора князя. Кандидату в князья старейшины рода делали предложение занять этот пост. Даже желая получить княжеский титул, он, как человек воспитанный, все же от него отказывался. Говорил, что считает себя недостойным высокого поста. Через некоторое время старейшины снова отправлялись к нему и снова делали предложение. Но уважающий себя кандидат снова отказывался. Ему снова делали предложение. И так далее. После каждого отказа старейшины могли не повторить своего предложения, а сделать его другому лицу. Более того, они могли делать ему предложение в расчете именно на отказ, чтобы впоследствии обратиться к тому, кого действительно хотели видеть князем.

Обе стороны рисковали. Кандидат, отказавшись в очередной раз, рисковал не дожидаться следующего предложения. Старейшины, имеющие в виду другого претендента, рисковали получить согласие.

Делая предложение, "старейшина" кладет перед "кандидатом в князья" палочку (спичку), сопровождая этот жест различными вежливыми словами. Вежливо отказываясь, кандидат в ответ кладет рядом с первой еще одну палочку. Повторное предложение старейшина сопровождает еще одной палочкой. Отказ - еще одна палочка. Так растет небольшая горка палочек.

Если старейшина решит, что достаточно предлагать, он со словами "Ну что же поделаешь, придется обратиться к другому кандидату" забирает всю горку палочек себе. Если же кандидат решит, что достаточно продемонстрировать воспитанность, он со словами: "Ну что поделаешь, видно, придется согласиться!" - забирает всю горку палочек себе. Далее следует пересадка, и те, кто играл роль старейшин, становятся кандидатами в князья, и наоборот.

Цель: проявить эмпатию и зафиксировать сигналы глаз, дыхания, движения мышц лица, тела, которые показывают, что в данный момент чувствует партнер, готов ли он принять решение о завершении разговора, и опередить его, забрав палочки себе.

Задача участников: набрать как можно больше палочек. В начале игры всем выдается одинаковое их число (например, 20). Если нетерпеливый участник сразу заберет кучку палочек себе, урожай будет небольшой. Если участники проявят выдержку, то урожай будет богатый, но и риск будет велик.

Завершение занятия. По кругу участники высказывают свои впечатления от занятия, что запомнилось, что понравилось, что нового узнали или поняли о себе.

Занятие 7. Чтение невербальных сигналов.

Цель – сформировать навыки распознавания невербальных сигналов в деловой коммуникации.

Ход занятия.

Упражнение 1. Сообщение жестами.

Каждый по очереди мимикой, действиями, жестами что-то сообщает, а все расшифровывают сообщение.

Упражнение 2. Покажи, как уйти.

Уйдите из аудитории, например, как ушел бы ваш персонаж:

"Я ночная птица"; "Я скользнула по лунному диску и исчезла";

"Я искра от костра"; "Я поднялась вверх и погасла";

"Я лось, я побрел по мелководью";

"Я обезьяна, медвежонок, козленочек, кошка и т. п."

Р. С.: можно придумать походку для кого-нибудь другого.

Упражнение 3. Загадываем действие.

Один из участников тренинга выходит за дверь. В его отсутствие придумывается задание и выбирается ведущий.

Затем приглашается участник, он должен понять задачу и выполнить задание, переданное ему невербальными сигналами. Ведущий показывает взглядом играющему, делает ли тот правильные действия или нет (теплый или холодный взгляд); лицо бесстрастное, мимикой пользоваться нельзя. Никто не помогает.

Упражнение 4. Предположительное значение.

Соотнесите предположительные значения и сигналы на языке тела.

Предположительные значения:

Один из собеседников доказывает остальным, что они чего-то не знают.

Человек извиняется, выражает свое сожаление, что сделал что-то неверно.

Один из собеседников объясняет остальным сложную взаимозависимость.

Собеседник начинает путаться в формулировках.

Тот, кто ведет разговор, полностью настроился на своего собеседника и говорит то, что полностью соответствует его мыслям.

Говорящий не попадает на "волну" понимания и передает негативные вербальные раздражители.

Один из собеседников разразился скучным монологом.

Тот, кто ведет разговор, не замечает сигналов тела со значением несогласия и тогда вербально прерывается слушателем.

Сигналы на языке тела:

Касание носа.

Быстрый взгляд вниз.

Склоненная голова.

Мимика сожаления.

Потирание переносицы.

Прекращение зрительного контакта.

Пальцы рук образуют дугу или "чердачок".

Нога закинута за ногу в сторону собеседника.

Дружеская мимика.

Нога закинута на ногу в сторону от собеседника.

Защитная мимика.

Верхняя часть туловища слушающего отклоняется назад, дистанция увеличивается.

Поигрывание письменными принадлежностями.

В сторону говорящего направляется указательный палец или авторучка.

Упражнение 5. Гипнотизер-киллер.

В начале каждой игры руководитель назначает «гипнотизера» незаметно для остальных членов группы, дотрагиваясь до его руки или плеча или подавая иной сигнал.

Цель: фиксация невербальных сигналов, мгновенная реакция на них: получил сообщение - среагировал.

Упражнение требует свободного перемещения слушателей в аудитории. Руководитель тренинга объясняет, что в группе появился роковой гипнотизер, который приканчивает жертву, глядя ей в глаза и подмигивая.

Получив этот сигнал, жертва сразу должна упасть. Гипнотизер-убийца продолжает свое страшное дело до тех пор, пока один из членов группы не поднимет руку и не скажет: "Я знаю, кто убийца!"

Если гипнотизер узнан, то игра закончена, если произошла ошибка, игра продолжается, а "паникер" выбывает из игры.

После одного-двух циклов игры правила меняются: жертва должна отчитать 10 (15) секунд и только после этого упасть на стул. Различие нетрудно предвидеть: количество "жертв" будет во много раз больше.

Завершение занятия. По кругу участники высказывают свои впечатления от занятия, что запомнилось, что понравилось, что нового узнали или поняли о себе.

Занятие 8. Репрезентативная система в деловой коммуникации.

Цель занятия – научиться определять репрезентативные системы собеседника, сформировать навыки применения приемов психологического присоединения.

Ход занятия.

Самотестирование. Тест «Ведущие органы чувств».

Упражнение 1. Избавиться от разрушительных слов.

Многие люди наносят себе вред, используя "ужасные, неприятные, разрушительные" слова. Другие накладывают на себя непомерный груз "долженствования", "необходимости", "вынужденности" (основываясь на "я должен", "мне необходимо", "я вынужден...").

Если вы излишне эмоциональны, то помогите себе сами, например, научитесь заменять "разрушительные" слова на более "спокойные" выражения: должен – на хотел бы, необходимо – на предпочел бы, нужно – на желательно, ужасно – на не так хорошо, как могло бы быть, или идет вразрез с ожиданиями, или могло бы быть лучше, страшно – на немного тревожно, неудача – на неполная победа, растерянный - на отдающий неполный отчет в сложившейся ситуации, провал – на затруднительное положение.

Изменяя эмоциональную окраску слов, вы сможете контролировать свои эмоции в деловом взаимодействии. Кроме того, если ваш партнер также кинестетик, вы поможете и ему быть более стрессоустойчивым и эмоционально сдержанным.

Упражнение 2. "Формирование раппорта" (отношений взаимопонимания)

Задание выполняется в парах. Участники поочередно начинают разговор друг с другом соблюдая приемы установления раппорта. Время беседы по 5 минут.

Чтобы коммуникация с деловыми партнерами была успешной, нужно научиться устанавливать отличный раппорт и аффинити, а для этого необходимо демонстрировать искренность, сочувствие, уважение, свою уникальность и значимость.

Осваивайте следующие приемы установления раппорта:

1. Соответствующая внешность: проверьте, как вы выглядите для конкретной ситуации делового взаимодействия: достаточно официально, чтобы вызвать соответствующие эмоции? Или слишком свободно? Найдите и придерживайтесь "золотой середины".

2. Визуальный контакт: для формирования взаимоотношений нужно использовать продолжительный визуальный контакт, но не увлекаться, так как в этом случае он может быть воспринят или как агрессия, или как сексуальное влечение. В идеале вы должны изучать лицо собеседника, проявляя достаточную заинтересованность.

3. Улыбка и другие средства невербального общения: улыбайтесь искренне и избегайте применять жесты, устанавливающие барьеры (не сидите в позе нога за ногу, не скрещивайте руки, не отворачивайтесь от собеседника, не наклоняйтесь под стол и т. п.).

4. Рукопожатие: физический контакт - важный момент установления отношений. Ваше рукопожатие должно донести до другого человека ваше действительное желание "приблизиться" и "дотронуться" до него. Пусть ваше рукопожатие будет твердым и одновременно теплым.

5. Вербальное приветствие: ваше приветствие должно соответствовать вашему знанию партнера, а также ситуации, в которой вы встречаетесь для осуществления своих намерений. Обращайтесь к партнеру по имени или "уважаемый коллега", если это соответствует ситуации. В нашей стране принято называть партнера по имени и отчеству.

6. Первые слова приветствия: ваши первые слова приветствия должны соответствовать обычным правилам, предписанным деловым этикетом в ситуации социального общения, но желательно в форме открытых вопросов (например: "что?", "когда?", "как?").

7. Ваше отношение: будьте искренне заинтересованы во взаимодействии. Ваше отношение обеспечит хорошее общение, если вы проявите искренний интерес и уважение к партнеру.

8. Ваше поведение: задавайте открытые вопросы. Слушайте внимательно ответы. Частично используйте ответы партнера для постановки следующих вопросов. Дайте партнеру важную или нужную информацию о себе. Попросите партнера высказать свое мнение по поводу обсуждаемой проблемы. Используйте ситуативно уместно юмор.

9. Четкое общение: используйте короткие, но ясные высказывания по существу предмета общения; заканчивайте свои фразы вопросами, используйте завязки для положительных ответов.

10. Адекватность и темп: при хороших сбалансированных отношениях партнеров существует регулярное чередование ответственности за установку темпа; попытайтесь соответствовать своему партнеру по скорости речи, интонациям, ритму дыхания, жестам, позам.

11. Установите доверие: самым эффективным способом формирования доверительных отношений является ваша честность; будьте честны в отношении ваших страхов, слабых мест, мотивов и т. д. Если есть такого рода информация, то лучше поделиться ею с партнером, чем он узнает о ней из других источников.

Завершение занятия. Студенты анализируют все представленные позиции, решают, в какой из вышеизложенных областей преуспели, а какие требуют доработки.

Занятие 9. Самопрезентация и первое впечатление.

Цель занятия – сформировать навыки самопрезентации и оценки участников деловой коммуникации.

Ход занятия.

Упражнение 1. Одежда для первого впечатления.

Задание: прочитайте предлагаемые рекомендации, продумайте варианты одежды для следующих деловых целей:

- самопрезентация;
- участие в деловом совещании;
- вечерний ужин с иностранными деловыми партнерами и пр.

Рекомендации:

1. Самое важное правило - одеться соответственно. Изучите будущую аудиторию. У всех фирм есть свой код в одежде. Сотрудники крупной фирмы, связанной с бухгалтерским учетом и менеджментом, одеваются совсем иначе, чем небольшой компании звукозаписи. Людям нравятся те, кто выглядит похоже на них самих, поэтому приспособьте свой внешний вид к общему стилю своей будущей аудитории.

2. Приспосабливаться к стилю своей аудитории вовсе не значит жертвовать изяществом. Вы оскорбите их, если будете выглядеть неряшливо. Даже если ваши слушатели будут выглядеть так, словно они только что прорывались через колючую живую изгородь, они все равно вправе рассчитывать,

что вы будете выглядеть опрятно и элегантно.

3. Вы также можете ободрить свою аудиторию собственным видом. Покажите, что вы уже преодолели все трудности и проблемы и что они тоже могут это сделать.

4. Если вы выступаете перед аудиторией противоположного пола, не переборщите в своем желании уподобиться им. Женщина, одетая в женственный, хорошо сидящий костюм, выступая перед преимущественно мужской аудиторией, достигнет гораздо большего, чем в строгом мужском костюме в узкую полоску.

5. Никогда не позволяйте, чтобы ваша внешность превалировала над вашим выступлением. Аудитория собралась, чтобы услышать, что вы хотите сказать, а не увидеть, во что вы одеты. Если вы хотите показать себя как знатока в своем предмете, то вам скорее поможет одежда сдержанная и солидная, чем небрежная или очень эффектная.

6. Подготовка жизненно важна. Никогда не оставляйте решения, что же надеть, на последний вечер. Решите это немного раньше, чтобы все было подготовлено, выглажено и проверено уже заранее.

7. Всегда имейте при себе носовой платок, а не бумажные салфетки.

8. Женщины должны быть достаточно предусмотрительны: иметь при себе запасную пару колготок, а также всегда надевать нижнюю юбку, если в ней может возникнуть необходимость, например если вы собираетесь говорить, встав спиной к окну или яркому свету.

9. Мужчинам стоит иметь запасной галстук на тот случай, если что-то попадет на него во время ланча.

Избегайте:

- Крайностей моды.
- Открытой одежды.
- Тесной одежды, которая затрудняет ваши движения и жесты.
- Сильного запаха духов или лосьона после бритья.
- Бижутерии, которая бренчит при ваших движениях.
- Старомодной одежды.
- Новой одежды или обуви, которую вы раньше никогда не надевали.
- Избытка крупных узоров и ярких цветов на одежде.

Способствуют солидности:

- Пиджак.
- Темные нейтральные тона, которые вам идут (цвет древесного угля или морской волны).
- Высококачественная одежда.
- Хорошая ручка.
- Изящные серьги у женщин (но не слишком длинные и не бренчащие).
- Ремень хорошего качества.
- Для женщин - каблук на обуви (не совсем плоский), но не слишком высокий.

Специально для бизнесменов:

- Если вы носите двубортный пиджак, всегда застегивайте его, когда стоите.
- Галстук должен быть правильной длины - точно до пояса, не выше и не ниже.
- Пояс брюк должен проходить через пуп, убедитесь также, что брюки нужной

длины:

- с отворотами - заходит за обувь спереди и задерживается;
- без отворотов - спереди небольшой зазор между брюками и обувью и немного длиннее сзади, чтобы доходить до места, где начинается каблук.
- Манжеты рубашки должны быть видны из-под рукавов пиджака.
- Носки должны быть того же цвета, что и обувь или брюки.
- Никогда не подбирайте карманный платок точно в тон галстуку; лучше подберите гармонирующий по цвету с галстуком или рубашкой.

Правила для женщин:

- Цвет обуви не должен быть светлее цвета вашего подола.
- Избегайте изделий с крупным набивным рисунком - они могут совсем "забить" вас и утомить глаза ваших слушателей. Используйте насыщенные или яркие тона в деталях поближе к лицу, чтобы привлечь внимание именно туда.

Советы:

- Покупайте самые лучшие туфли и портфели (сумки, "дипломаты"), которые только можете себе позволить, и старайтесь, чтобы их цвет сочетался с цветом волос. Ваши волосы на виду постоянно, и правильно подобранные к ним туфли и портфель помогут создать цельный образ.
- Тратьте больше денег на те вещи, в которых вы чаще всего находитесь на виду.
- Можно завести себе поддельные дорогие часы - издали никто не сможет определить разницу.
- Следите за тем, чтобы ваши волосы всегда были подстрижены идеально. Хороший уход за собой может компенсировать недостаточно дорогую одежду.
- Старайтесь покупать одежду свободного покроя: узкая одежда выглядит "дешево".
- Научитесь приветствовать деловых партнеров, не оглядывая их с головы до ног.

Смотрите в глаза.

Упражнение 2. Как запомнить имя партнера.

Для того чтобы при представлении запомнить имя партнера, рекомендуется следовать таким правилам:

- При представлении постарайтесь четко расслышать имя партнера. Не кивайте ("очень приятно") тогда, когда коллега произнес имя невнятно, или вы не расслышали его. В момент знакомства не страшно, если вы переспросите ("Простите, я не расслышал..."), партнеру будет даже приятно, что вы к его имени так внимательно отнеслись.
- Если имя трудное, незнакомое для вас, попросите проговорить его по слогам.
- Повторите про себя во время разговора имя партнера несколько раз. Попытайтесь создать ассоциации на черты лица, внешность, род занятий, манеру поведения с именем и фамилией партнера. Проговорите про себя имя в разных комбинациях.

Как восстановить забытое имя партнера

В том случае, если вы с этим партнером уже общались, но забыли его имя и нет возможности его узнать, попытайтесь так выбраться из этой ситуации:

Вспомните, при каких обстоятельствах вы с ним познакомились или встречались позже, и воспользуйтесь процедурами, описанными выше.

Если помните, что имя не совсем распространенное, скажите, что давно хотели уточнить, как правильно оно произносится, как партнер сам его произносит и какие существуют уменьшительные от этого имени.

Спросите, как отчество партнера. Скорее всего он произнесет его вместе с именем.

Можно спросить, почему родители назвали его именно так. Вероятнее всего услышите что-то типа: "В честь дяди, его тоже звали...".

Попросите записать в вашу записную книжку телефон или адрес, может быть партнер там напишет то, что вам нужно. В то же время, если вы заметили, что ваш новый собеседник не называет вас по имени и, вероятно, забыл его или называет вас по-другому, то во время разговора употребите собственное имя: "А они сказали мне: "Верим в твой успех, Владимир..."

Упражнение 3.

Известно, что слово "здравствуйте" может быть произнесено на все лады. Попробуйте выявить свой потенциал использования приветствия.

Попросите кого-нибудь послушать и "оценить" подтекст, который вы вкладываете в приветствие. Можно использовать и запись на магнитофон.

Упражнение 4.

Обогатите свой словарный запас фразами речевого этикета

для извинения: Прошу простить... Прошу извинить... Я очень огорчен... Мне неприятно... Мне неловко... Пожалуйста, извините... Простите, я не хотел... Боюсь, что я Вас задел... Извините... Виноват... Прошу прощения... Приношу извинения... Позвольте попросить прощения... я не могу не извиниться... Не сердитесь за то, что... Я не хотел Вас обидеть... Я виноват перед Вами... Я причинил Вам столько хлопот... Боюсь, что я утомил Вас...

Выражения сочувствия, утешения: Я Вам сочувствую... Примите мои соболезнования... Мне жаль Вас... Мне жалко, что так случилось... Я Вас понимаю... Успокойтесь... Не волнуйтесь... Не беспокойтесь... Не огорчайтесь... Не расстраивайтесь... Не горюйте... Потерпите... Забудьте об этом... Возьмите себя в руки...

Упражнение 5. Как преодолеть застенчивость.

Рисуем автопортрет. На большом листе бумаги цветными фломастерами нарисуйте себя в любой манере: точно или символически, в полном объеме или частично, в одежде или без. Дайте своему рисунку название.

Анализ:

- занимает ли ваш рисунок все пространство листа?
- выполнено ли изображение резкими, отрывочными линиями?
- не отсутствуют ли какие-то части тела? Какие? Может быть что-то замаскировано или изображение непропорционально?
- одеты вы на рисунке или обнажены? Можно ли показать его другим?
- какие преобладают цвета?
- выражено ли какое-то чувство? Какое? (Какие?) - не чувствуете ли вы, что что-то скрыли?

Упражнение 5. Характеризуем себя

Выпишите по порядку 10 слов, фраз или определений, которые наиболее полно вас характеризуют. Проранжируйте эти характеристики: 1 - высокий рейтинг, 10 - низкий.

Классифицируйте эти характеристики:

положительные (умный, жизнерадостный...)

отрицательные (зануда, толстуха...)

нейтральные (мужчина, студент).

Попросите кого-нибудь, кто вас знает, сделать то же самое на вас.

Упражнение 6. Положительные качества.

Начните рисовать кирпичи так, будто строите стену.

Заполните первый ряд кирпичиками с описанием ваших академических достижений - все сданные экзамены и законченные курсы. Сделать это очень просто (как в характеристике).

Следующий ряд заполните теми навыками, которыми вы обладаете, но по которым не сдавали экзамены. Не забывайте о мелочах (все, что умеете).

Следующий ряд - достижения личного плана, только ваши, а не чьи-то еще. Может быть, вы занимались благотворительностью, что-то организовали, что-то преодолели, предприняли шаги вопреки советам и предубеждению.

Последний ряд должен быть заполнен вашими плюсами - личными положительными качествами: на вас можно положиться, вы веселый, честный, уступчивый. Обдумайте и запишите результаты.

Вот это то, что вам нужно рекламировать. Благодаря именно этим качествам вы нравитесь себе и окружающим.

Если вспомните еще какой-нибудь плюс - дорисуйте кирпичик.

Стройте стену и укрепляйте уверенность

Завершение занятия. По кругу участники высказывают свои впечатления от занятия, что запомнилось, что понравилось, что нового узнали или поняли о себе.

Занятие 10. Проведение деловой беседы.

Цель занятия – сформировать навыки проведения деловой беседы.

Ход занятия.

Самотестирование. Тест «Какой вы собеседник».

Упражнение 1

Разыгрывание ситуации "ПОРУЧЕНИЕ ЗАДАНИЯ ПОДЧИНЕННОМУ" методом "исполнения ролей"

Цель задания:

Провести деловую беседу с подчиненным по поводу поручения производственного задания:

- а) задание традиционное, плановое;
- б) задание экстремальное, внеплановое.

Подготовка к игре:

В игре участвуют руководитель и подчиненный. Исполняющему роль руководителя необходимо продумать возможное задание и выбрать должностное лицо (например, маркетолога, рекламиста, экономиста и пр.), которому оно будет поручено.

Затем следует подготовиться по содержанию деловой беседы:

- объяснить задание и проинструктировать подчиненного;
- довести задачу до стадии понимания подчиненным ее сути;
- мотивировать подчиненного к добросовестному и качественному выполнению задания.

При доведении задачи до сознания подчиненного руководитель должен добиться, чтобы подчиненный четко себе представлял: что? когда? каким образом? в каких условиях? какими силами и какими средствами? к какому сроку? с какими конечными результатами нужно сделать порученное задание.

В ходе деловой беседы руководитель должен получить ответы на следующие вопросы (чтобы принять правильное решение):

1. Сможет ли данный подчиненный выполнить предлагаемое задание?
2. Желает ли он выполнять данное задание?
3. В каком инструктировании и в какой степени он нуждается?

Исполняющему роль подчиненного (из числа обучаемых) со стороны организатора занятия дается установка на отказ от выполнения задания.

В качестве аргументов отказа используется недостаточная профессиональная компетенция. Такая установка организатора занятия позволит исполняющему роль руководителя применить психолого-педагогические и коммуникативные приемы воздействия на подчиненного, формируя у него психологическую готовность к выполнению задания. Кроме того, признание подчиненного в слабой профессиональной компетенции, спровоцирует руководителя на инструктаж.

Организация игрового занятия:

Исполняющий роль руководителя проводит деловую беседу с подчиненным в двух вариантах: сначала плановое задание, затем - экстремальное, то есть внеплановое.

Каждая беседа длится от 15 до 20 минут. Роли исполнителей могут разыграть желающие из числа обучаемых.

Остальные участники занятия выступают в роли "компетентных судей".

Их цель - анализ результатов проведения деловой беседы, инструктажа и использованных коммуникативных приемов. После разыгрывания проводится дискуссия, в которой участвуют все участники.

Предварительная подготовка к деловой беседе - поручение задания:

1. Придумайте и сформулируйте в виде управленческого решения задание, а также условия, необходимые для его реализации.

2. Поставьте перед собой цели предстоящего разговора.

3. Заранее составьте план беседы, продумайте время, место и организационные условия ее проведения.

4. Продумайте начало беседы, ввод собеседника в разговор, условия создания атмосферы полного доверия.

5. Подготовьте вопросы к подчиненному, выяснение которых поможет достичь поставленной цели.

Примечание: для выполнения этого задания исполняющему роль руководителя отводится 10 минут.

Ход выполнения задания:

- Пригласите к себе подчиненного и объясните ему причину вызова.

- Объясните смысл работы, которую необходимо выполнить подчиненному, и спросите его, сможет ли он справиться с ней.

- Ответьте на все вопросы подчиненного о ходе выполнения работы; если необходимо, покажите ему, как он это может сделать.

- Объясните требования в отношении сроков выполнения данной работы и информирования вас о ходе ее выполнения.

- Попросите подчиненного повторить задание или спросите, с чего он собирается начать.

- Проявите доверие к способностям подчиненного, используйте прием "авансированная похвала".

- В случае отказа подчиненного от выполнения задания выясните причины отказа, попытайтесь их устранить, мотивируйте специалиста с учетом его личных ожиданий, доведите беседу до конца.

- Завершите беседу конкретным решением и действиями.

Оцените качество проведенной беседы

Вопросы для оценки качества беседы:

1. Четко ли сформулировал вопросы руководитель?

2. Удалось ли руководителю сообщить подчиненному всю важную и необходимую информацию?

3. Правильно ли задавал руководитель наводящие вопросы, не подсказывал ли он ими готовые ответы?

4. Правильно ли провел руководитель инструктаж по заданию?

5. Ясно ли руководитель представлял себе цель и задачи данной беседы?

6. Правильно ли вел себя руководитель во время беседы, используя вербальные и невербальные сигналы?

7. Проходила ли беседа в форме диалога, дослушивал ли руководитель аргументы и ответы подчиненного?

8. Удалось ли руководителю создать непринужденную атмосферу? Правильно ли он использовал с этой целью психологические приемы?

9. Грамотно ли руководитель реагировал на психотип подчиненного, использовал ли его особенности в коммуникативной стратегии?

10. Правильно ли выбрал руководитель модель общения?

11. Эффективно ли прошла деловая беседа?

Правильно

Частично

правильно

Неправильно

Упражнение 2. Разыгрывание ситуации "ПРИЕМ НА РАБОТУ" методом "исполнения ролей"

Цель: провести деловые беседы с поступающими на работу на конкурсной основе. Определить соответствие требованиям должности, выявить лучшего претендента.

Подготовка к игре:

Эта ситуация требует одного человека для исполнения роли менеджера по персоналу коммерческой фирмы "ВЕРДИКТ" (название условное) и двух или трех человек для исполнения роли претендентов на должность.

Последовательность проведения деловой беседы с каждым кандидатом будет определяться по жребию.

Менеджер по персоналу должен:

1. Ознакомиться с теоретической частью подготовки бесед такого рода, понять специфику.

2. Продумать название вакансии, например "юрист-консульт" или "адвокат" и т. п.,

3. Составить личностную спецификацию для вакантной должности:

- физические особенности (обязательные требования и противопоказания);

- имидж претендента;

- образование, наличие квалификации;

- компетентность: что должен знать, что должен уметь, какими навыками обладать, какими дополнительными умениями владеть (например: языки, компьютер, вождение машины и пр.);

- личностные и деловые характеристики;

- интересы, в том числе хобби;

- данные о претенденте (пол, возраст, прописка, семейное положение и т. п.).

Примечание: самый лучший вариант - разработка личностной спецификации в виде домашнего задания, другой вариант - после определения вакансии потратить минут 10-15 на подготовку личностных спецификаций (можно для разных должностей) всеми обучаемыми прямо в аудитории перед игрой, причем можно сделать микрогруппы по 3-5 чел.

4. Определить функциональное содержание труда специалиста.

5. Продумать организацию пространственной среды для проведения беседы.

6. Подготовить вопросы для сбора информации о претендентах.

Претенденты на должность:

а) ознакомиться с функциональным содержанием труда специалиста, на чью должность объявлена вакансия;

б) выяснить требования, которые предъявляются такому специалисту;

в) составить резюме (профессиональное или автобиографическое, а для победы на конкурсе и аналитическое, то есть анализ достижений, неудач и их причин, уроков, которые извлекли);

г) продумать ответы на вопросы, которые могут быть заданы;

д) подготовить не менее 5 вопросов, которые задаст работодателю претендент;

е) отработать версию самопрезентации - для формирования приятного первого впечатления.

Примечание: подготовка к игре идет одновременно у всех ее участников: менеджера по персоналу, причем можно организовать группу поддержки - "службу кадров", которая помогает определить все необходимые требования; претендентов на должность - подготовка индивидуальная, так как они потенциальные соперники; "компетентных судей" - остальные участники.

Подготовка к ролевому взаимодействию, в зависимости от состава группы и ее компетентности, от 15 до 30 минут.

"Компетентные судьи":

- определяют свой вариант требований к должности, разрабатывают "идеальную модель" специалиста;
- продумывают критерии оценивания:
 - беседы.
 - исполнения ролей,
 - коммуникативной компетентности всех участников игрового комплекса.

Примечание: группа "компетентных судей" может также работать мелкогрупповым способом, распределив "сферу" оценивания, например: одна группа оценивает беседу, другая - профессиональную компетентность участников, третья - психолого-педагогическую компетентность.

Время на подготовку системы оценивания такое же, как у участников разыгрывания.

Руководитель игры помогает всем, кто нуждается в консультировании, и в конце игры подводит итоги.

Процедура игрового взаимодействия:

1. Все занимают свои рабочие места в соответствии с предписанной ролью.
2. Участникам конкурса предлагается вытянуть жребий: кто в какой последовательности участвует в собеседовании.
3. Определяется регламент проведения беседы (10-15 мин.).
4. Свободные претенденты заполняют опросники с тестами на выявление тех или иных личностных и профессионально-деловых характеристик (материалы тестирования и резюме "обрабатывает" служба кадров).
5. Проводится собеседование. Желательно всю беседу записать на видео пленку. Это позволит "проверить" критические замечания "компетентных судей" и удостовериться в их достоверности и справедливости.
6. После завершения бесед со всеми претендентами проводится совещание со службой кадров по принятию решения.

Примечание: если группа маленькая, тогда такая служба не предусматривается и руководитель сам принимает решение о найме, да и число претендентов может быть уменьшено до двух.

7. Анализ проведенной игры:

- выступление группы "компетентные судьи" по всем заданным партнерам;
- подведение итогов руководителем игры, он оценивает весь замысел и всех участников.

8. Для завершения игры можно составить "памятку менеджеру по персоналу" - как проводить беседу.

Завершение занятия. По кругу участники высказывают свои впечатления от занятия, что запомнилось, что понравилось, что нового узнали или поняли о себе.

Занятие 11. Деловые совещания.

Цель – сформировать навыки проведения делового совещания.

Ход занятия.

Упражнение 1.

Участники готовят индивидуальные сообщения на тему «Оценка правильности действий при проведении деловых совещаний».

Совещание - одна из форм коллективного принятия решений. Проверьте правильность ваших действий при его организации и проведении с учетом следующих ситуаций.

1. Вам предстоит провести совещание, предусмотренное календарным планом или в связи с возникновением непредвиденной ситуации. Какую подготовительную работу вы должны выполнить, чтобы обеспечить эффективность совещания?

2. Какие приемы следует применять для контроля дискуссии в ходе совещания: сохранение единства участников совещания, их мобилизация, фокусирование внимания на обсуждаемой задаче?

3. Вы заметили, что участники совещаний часто стремятся к обсуждению возможности проведения в жизнь первого же предложения по проблеме, даже если оно не очень рационально. Вам же кажется, что не мешало бы поискать и другие варианты.

Подумайте:

- что может заставить сотрудников искать решения типа "как делать", а не "что делать"?

- как следует поступить, чтобы подтолкнуть собравшихся на расширение круга предложений?

4. Часто на совещаниях люди не слушают друг друга. Один говорит:

"А - это В". Другой вступает в диалог так, как если бы первый сказал: "А - это С". Словом, обсуждение проблемы превращается в обсуждение личных позиций участников совещания, и конкретные доводы того или иного из них игнорируются присутствующими.

Как вам следует вести себя в данной ситуации?

5. Вам трудно перед аудиторией говорить. Вы не можете собраться перед выступлением на "публике", даже перед небольшой группой людей Вашей организации.

Каковы методы подготовки к выступлению? Как приобрести уверенность в себе?

О чем надо помнить в процессе выступления, какие соблюдать правила?

6. Один из работников на совещаниях персонала обычно занимает позицию противостояния. При этом все вынуждены выслушивать длинные и туманные объяснения причин его несогласия, в силу чего впустую тратится масса времени.

Стоит ли прервать выступающего и предложить ему связать сказанное с предметом обсуждения?

Стоит ли повторять этот прием в том случае, если он не подействовал сразу?

Какие еще способы воздействия на этого подчиненного Вы могли бы предложить?

Упражнение 2. Анализ ситуаций на совещании

Ситуация :

Вы - менеджер предприятия. Всем известно, что ваш генеральный директор - руководитель не из худших, но имеет привычку на совещаниях выбирать "козлом отпущения" одного из присутствующих и без особых на то причин устраивать ему "разгон". Сегодня дошла очередь и до вас...

Ваши действия?

Ситуация :

В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего специалиста также должна быть выполнена в срок. Вы решили провести совещание, чтобы принять решение. Как поступите?

- посмотрите, кто из сотрудников меньше загружен и передайте ему дополнительную работу;

- предложите участникам совещания принять коллективное решение по выходу из этой ситуации;

- попросите своих самых активных помощников высказать свои предложения, предварительно поручив им поговорить с персоналом;

- предложите самому опытному и надежному работнику выручить коллектив, взяв на себя дополнительное задание, и попросите участников совещания поддержать вас в этом.

Упражнение 3. Синдром «щуки».

1. Расскажите участникам игры историю о щуке, которую поместили в одной половине большого аквариума, в другой же половине за стеклянной перегородкой свободно плавали многочисленные мелкие рыбешки. Когда щука становилась голодной, она делала попытки достать рыбешек, однако с каждой новой попыткой лишь врезалась мордой в стеклянную перегородку.

Постепенно щука поняла, что достать рыбешек - невыполнимая задача, и смирилась со своей участью. Когда перегородку аккуратно убрали, щука, к удивлению, не атаковала рыбешек, даже если они отважно плавали вокруг нее. Это иллюстрирует "синдром щуки", который характеризуется следующим:

- игнорированием изменений в ситуации;
- предположением полной осведомленности;
- склонностью к чрезмерному обобщению;
- слепым следованием прошлому опыту;
- неспособностью действовать в стрессовом состоянии;
- отказом от рассмотрения альтернатив;
- чувством жертвы окружающей среды;
- неспособностью проанализировать ощущаемые принуждения.

2. Проведите небольшое совещание и обсудите следующие вопросы:

1. Когда люди проявляют синдром щуки? Приведите примеры.
2. Как мы можем помочь другим (или себе) преодолеть эти психологические барьеры?
3. Какие типы поведения вы хотели бы приобрести, а от каких отказаться?
4. Какие принуждения вы ощущаете на вашем рабочем месте? Приведите примеры.
5. Как научиться постигать природу принуждений?

Советы:

Для лучшего понимания группой рассматриваемых вопросов приведите примеры из вашей жизни, наглядно демонстрирующие виды принуждений.

Вы также можете предложить участникам совещания составить список качеств и типов поведения, которые были бы полезны для преодоления синдрома щуки.

Занятие . Анализ деловой беседы.

Задание 1. Провести самоанализ перед беседой. Письменно ответить на вопросы:

1. Четко ли ты представляешь желаемый результат? (Что ты хочешь иметь в конце беседы?)
2. Как можно будет оценить этот результат? (Достигнуты ли поставленные цели?)
3. Каковы твои предположения о целях собеседника?
4. Какие средства ты имеешь для достижения поставленных целей?
5. Какая позиция по отношению к партнеру оптимальна?
6. Как ты донесешь до партнера свою позицию?
7. Как ты узнаешь его установки, позицию и убеждения?
8. С какими барьерами ты столкнешься?
9. Как подстраховаться и снизить вероятность этих барьеров?
10. Как снять противоречия, если они будут?
11. Как настроить себя на терпимость к человеку, если он неадекватен, и учесть естественные различия в восприятии и оценке будущей работы?
12. Какие применять способы воздействия на партнера?
13. Какую аргументацию при этом использовать?
14. Как вести себя, если возникнет конфронтация, и будут использованы нечестные приемы со стороны партнера?

15. Как облегчить согласование мнений с партнером?
16. Насколько раскрывать свои позиции?
17. Как управлять атмосферой разговора?
18. Как управлять собой, если партнер вызывает раздражение?
19. Каковы интересы партнера и как их понять?
20. Чего ни в коем случае нельзя допускать в беседе?

Задание 2. Устно в паре с одноклассником симитировать беседу по выданной ситуации.

Симитировать беседу по выданной ситуации.

При беседе применить техники: аттракции, снятия напряженности, стимулирование игры воображения, «вы-подход».

Задание 3. Проанализировать результаты беседы. Письменно ответить на вопросы:

1. Последовательно ли велась основная линия в беседе?
2. Не навязывали ли вы собеседнику свои аргументы при выработке окончательного решения?
3. Основательны ли были ваши замечания и возражения?
4. Учитывались ли позиция и настроение собеседника?
5. Удалось ли быть корректным на всем протяжении беседы?
6. Добились ли максимальной полезности состоявшегося делового разговора для бизнеса, для фирмы, для взаимоотношений?
7. Смогли ли принять правильное решение и довести его значимость до партнера (собеседника)?
8. Удалось ли на протяжении всей беседы удерживать инициативу, вести свою линию?
9. Достигли ли поставленных перед деловой беседой общей, ближайшей и перспективной целей и задач.

Темы бесед: Собеседование при приеме на работу, Поручение задания, Выговор сотруднику, Скоро внедряем новую технологию работы, Мотивируем на работу, Конфликт между сотрудниками.

Завершение занятия. По кругу участники высказывают свои впечатления от занятия, что запомнилось, что понравилось, что нового узнали или поняли о себе.

Занятие 12. Готовимся к публичному выступлению.

Цель - сформировать навыки публичного выступления, научиться приемам речевого воздействия в тексте.

Ход занятия.

Самотестирование. Тест «Умеет ли вы выступать».

Упражнение 1.

Подберите антонимы к прилагательным в следующих сочетаниях:

- низкие цены, низкое сословие, низкий поступок, низкий поклон;
- общее мнение, общая кухня, общее благо, общий наркоз, общее представление;
- прямая линия, прямое сообщение, прямой налог, прямой вызов, прямой характер, прямая речь, прямой угол.

Упражнение 2

Распределите следующие слова на группы с положительной и отрицательной эмоциональной окраской:

похождения, подвиги, преступления, налоги, труженики, деляги, расправляться, содружество, сборище, ограбление, нападение, единомышленник, тупик, связаться, нашествие, соучастник, проделки, сотрудничество, инцидент, сокрушать, толпа, кризис, демократия.

Упражнение 3

Составьте предложения со следующими омонимами:

среда (день недели) и среда (окружающая обстановка, общество);

повод (предлог, причина) и повод (ремень);

свет (лучистая энергия, испускаемая каким-либо телом) и свет (земной шар, Земля со всем существующим на ней).

Упражнение 4

Составьте контексты к каждому из приведенных ниже слов:

индустрия - промышленность;

ситуация - обстановка;

локальный - местный;

фауна - животный мир;

флора - растительность;

вояж - поездка;

директива - указание;

симптом - признак;

увертюра - вступление.

Упражнение 5

Определите характер ошибок в следующих предложениях:

Мы провели в нашем районе форум доярок.

Они внесли огромную лепту в выполнение плана.

Состоялся первый дебют молодой актрисы на московской сцене.

В этом тексте выступления много дефектов.

Во время интервала между уроками в аудиторию вошел преподаватель.

Туристы посетили памятный мемориал на Пискаревском кладбище.

Теперь эта плеяда тракторов переводится на дешевое дизельное топливо.

Эти картины стали неотъемлемой частью вернисажей.

Факторы доказывают, что наше производство неуклонно растет.

Хоккейная команда потерпела фиаско.

Художники фарфорового завода создали ряд уникальных изделий, расписанных в духе народного фольклора.

Упражнение 6

а. Объясните значение фразеологических выражений и крылатых слов.

б. Придумайте предложения с этими выражениями для разных видов речи.

- Ахиллесова пята, крокодиловы слезы, калиф на час, глас вопиющего в пустыне, между Сциллой и Харибдой, пиррова победа, сфинксова загадка, дамоклов меч, двуликий Янус, прокрустово ложе, лебединая песня, слава Герострата, Вавилонское столпотворение, бочка Диогена, аника-воин, авгиевы конюшни.

- С корабля на бал, рыцарь на час, рыцарь без страха и упрека, рыльце в пуху, презренный металл, на ходу подметки рвет, миллион терзаний, между молотом и наковальней, лучше позже, чем никогда, король-то голый, иван непомнящий, заблудшая овца, драконовские законы, гроздь гнева, галопом по европам.

Примечание: для выполнения задания необходимо использовать словарь крылатых слов и образных выражений.

Упражнение 7

Проанализируйте заключительную часть речи А. Ф. Кони по делу начальника Харьковского уезда В. Протопопова, который был приговорен Харьковской судебной палатой к увольнению со службы за превышение власти. Протопопову вменялись в вину угроза "бить морды" городовым, если они не будут отдавать ему чести, угроза сельскому сходу "перебить половину" собравшихся. По апелляционной жалобе дело В. Протопопова слушалось в уголовном департаменте Сената в феврале 1893 г.

Определите, какие ораторские приемы и полемические средства использованы в этой речи.

"Остается сказать об указаниях на суровость приговора, выразившуюся в исключении подсудимого из службы. Палата не приняла во внимание объяснений Протопопова о своей молодости. И правильно сделала! По закону земским начальником можно быть с 25 лет, как и мировым судьей, судебным следователем и присяжным заседателем. Этот возраст обеспечивает известный житейский опыт, вдумчивость и выдержку, необходимые для того, чтобы пользоваться властью, проявление которой проявляется на судьбе других людей. Протопопов на пять лет - ему было в 1890 году 30 лет - ушел вперед от этого срока. Когда же признает он себя зрелым человеком, считая 30-летний возраст еще таким, к которому применимо мерило, созданное жизнью для молодости, смотрящей на все неопытными, отуманенными легкомысленною радостью существования глазами?

Не менее неосновательна и ссылка его на новизну дела и незнание, чем руководствоваться в своих действиях. Приступая к новому делу по собственному желанию, он должен был изучить закон, который считал себя призванным исполнять. Закон этот очень невелик. На подробнейшее изучение по нему своих прав и обязанностей достаточно одной недели. Да и содержание его в большей части ничего нового не представляет для того, кто выдержал экзамен из уголовного и гражданского судопроизводства и должен был знать, что такое Мировой Устав и Уложение о наказаниях. Характерные стороны народного быта тоже должны быть известны подсудимому.

Он местный помещик, а следовательно, знаком с народом не из книжек. Не помешала же новизна дела мировым посредникам первого призыва с честью и безупречно исполнять свои обязанности. Протопопов ссылается на то, что приговор палаты уничтожает его права на дальнейшую службу. Таким образом, пропали годы его университетского учения и преимущества, даваемые степенью кандидата прав! Да, пропали! Это грустно, но заслуженно. Напрасно ищет он в ссылке на свои университетские годы основание для особого снисхождения. Своею деятельностью он доказал, что они прошли для него бесследно. Студент обязан выносить из университета не один багаж систематизированных сведений, но и нравственные заветы, которые почерпаются в источнике добра, правды и серьезного знания, называемом наукою; эти заветы и в конце жизни светят студенту и умиляют его при мысли об университете. Наука о праве в своих обширных разветвлениях везде говорит о началах справедливости и уважения к достоинству человека. Поэтому тот, кто через год с небольшим по окончании курса бросил эти заветы и начал как излишнее и непрактичное бремя, кто, вместо благодарной радости о возможности послужить на добро и нравственное просвещение народа со смиренным сознанием своей ответственности перед законом, вменил спасительные указания этого закона в ничто, напрасно ссылается на свой диплом. Звание кандидата прав обращается в пустой звук по отношению к человеку, действия которого обличают в нем кандидата бесправия.

Лишены значения и указания апелляции на третировку имени подсудимого неразборчивым общественным мнением и советы суду не прислушиваться к этому мнению, а просвещать его. Общественное мнение действительно было бы очень неразборчиво, если бы его не смущал образ действий Протопопова и если бы оно находило его заурядным и не стоящим внимания явлением. Суду не следует служить органом общественного мнения, которое бывает изменчиво и слагается иногда случайно, под слишком разнородными и неуловимыми влияниями. Но суд, оставаясь живым организмом, а не мертвым механизмом, не может не отражать в своем приговоре голоса общественной совести, которая выражается и в твердом слове закона, и в проникающем этот закон духе. И если пред судом есть доказанное обстоятельство, оскорбляющее такую совесть, - суд исполняет свою обязанность, произнося слово осуждения без той ложной чувствительности, за которой столь часто скрывается черствое равнодушие к положению потерпевших.

Подсудимый настаивает пред Правительствующим сенатом об отмене приговора палаты во всех частях, кроме одной, и об открытии ему вновь дверей государственной службы. Будучи в настоящем деле прокурором апелляционного суда, т. е. представителем власти, я выражаю надежду, что Правительствующий сенат оставит приговор палаты в силе, а ходатайство подсудимого без последствий. Устав о службе гражданской т. III Свода законов определяет в ст. 712 "общие качества должностного лица и общие обязанности, которые должны быть всегда зеркалом всех его поступков". К ним принадлежат: здравый рассудок, человеколюбие, рдение о должности, правый и равный суд всякому состоянию и т. д. Мы видели, как часто гнев потемнял здравый рассудок подсудимого, мы знакомы с характерными способами выражения им своего человеколюбия, мы знаем, как рдение о должности обращалось у него в рдение о своей власти, нам известно, как облегчал он обращение к своему правому и равному суду... Он не может, без опасения причинения дальнейшего вреда поручаемому ему делу, оставаться матросом на корабле государственной службы. Его следует высадить за борт, и когда он, предавшись частной жизни, сольется с массой людей, не имеющих никакой власти, он взглянет на последнюю снизу вверх и, вероятно, поймет, как дурно для других и опасно для себя распоряжался он тою властью, которая была ему с доверием дана...

(Сенат утвердил приговор Харьковской судебной палаты);. [Источник: Введенская Л. ?, Павлова Л. Г. Культура и искусство речи. Ростов-на-Дону, 1996, с. 538-540].

Завершение занятия. По кругу участники высказывают свои впечатления от занятия, что запомнилось, что понравилось, что нового узнали или поняли о себе.

Занятие 13. Публичное выступление.

Цель – сформировать навыки публичного выступления, сформировать навыки задавания вопросов, навыки ответов на вопросы.

Ход занятия.

Самотестирование. Тест «Есть ли у вас задатки блестящего оратора?»

Упражнение 1. Речевые приемы в тексте.

Прочитайте текст. Ответьте на вопросы после текста, прокомментируйте свои ответы, выполните задание – после текста.

Текст.

Тема пресс-конференции - экологическая опасность загрязнения воздуха автотранспортом (в одной из газет опубликован материал, содержащий претензии к автомобилям компании).

Коммуникативное намерение Адама Трентона, выступающего перед журналистами от имени компании: защитить марку фирмы.

"Ближайшие десять лет представляются всем, кто работает в нашем деле, куда более интересными, чем минувшие полвека... Самые" важные новшества, которые уже можно предвидеть, будут связаны с оригинальными материалами, что позволит нам к середине или к концу семидесятых годов создать совершенно новый вид машин.

Возьмите, к примеру, металлы. На смену сплошной стальной конструкции, которая сейчас используется, придет сотовая: она будет более прочной, более упругой и в то же время несравненно более легкой, а это позволит экономить на топливе. К тому же она будет более ударопрочной, следовательно, машины станут надежнее. Затем появятся новые металлические сплавы для моторов и агрегатов... Мы будем внедрять эти материалы, чтобы исключить неполное сгорание топлива, из-за которого и происходит сейчас загрязнение воздуха".

Вопросы и комментарий к тексту

1. Определите тему текста. Нет ли здесь отхода от основной темы разговора? Если да, то чем это объясняется.

2. На этапе инвенции, обдумывая, подбирая материал для выступления, какими фактами воспользовался выступающий? Что выдвинулось на первый план? Почему? (Соотнесите с коммуникативным намерением).

3. Главные части устного текста, на которых сосредотачивается внимание слушателя, - начало и конец. Начало высказывания Трентона, вырванное из контекста диалога, объяснить трудно. А вот конец - очень точен.

Докажите, что концовка - весомый (умело поданный!) аргумент в защиту интересов фирмы.

Проследите, как в основной части идет развитие мысли: оригинальные материалы - новые конструкции - экономия топлива - новые сплавы для моторов - исключение фактора загрязнения воздуха.

4. Выделите речевые средства, подчеркивающие, что Трентон говорит не только от своего имени.

5. Найдите в тексте речевые средства обращения к слушателям: говорящий как бы приглашает их к совместному действию.

Задание:

- предложите свои варианты выступления сотрудников фирмы;
- дайте оценку фактам и материалам, опубликованным в прессе;
- уточните формулировку темы выступления.

Упражнение 2. Подготовьте текст делового публичного выступления.

1. Участники готовят текст выступления на любую тему, выполняя требования к текстам. Время выступления 5 минут.

2. Участники самостоятельно разрабатывают бланк оценки публичного выступления.

3. Затем каждый студент выступает со своим текстом.

4. Другие студенты оценивают его выступление по разработанному самостоятельно бланку.

Рекомендации по подготовке выступлений:

1. Сформулируйте главную мысль вашего выступления, подумайте, как ее представить в виде тезиса и где расположить.

Перечислите аргументы, выделив главный из них. Не забудьте, что правила делового этикета требуют, чтобы в начале или в конце выступления (можно и там и там) прозвучала благодарность (за проявление внимания, за участие в обсуждении и т. п.). При составлении данного выступления на пресс- конференции участники упражнения могут предложить разные варианты:

Начало (пример):

- Господа! (обращение к собравшимся журналистам).

- Прежде всего позвольте поблагодарить вас за внимание, проявленное к проблемам нашей фирмы.

- Мы внимательно прочли ваши публикации. Можно по-разному оценивать основательность предъявляемых фирме претензий, но одно несомненно: поднятый в прессе шум будет способствовать рекламе нашей продукции.

Благодарим вас.

Заключение:

- Мы готовы выслушать все ваши претензии и тем более конструктивные предложения. Благодарю за внимание.

- Мы приглашаем желающих на демонстрацию новой модели машины.

Будут охарактеризованы все ее особенности, в том числе - усовершенствованные очистительные фильтры. После чего мы будем готовы выслушать ваши замечания. Благодарю за внимание.

Тщательное продумывание начала и конца выступления - это не только завершение второго этапа (фиксация композиции текста), но, по существу, и речевое действие третьего этапа - "облечение мысли в слова", "украшение речи" (элокуция).

2. Продумайте формы словесного выражения мысли, которые обеспечат точность и адекватность ее восприятия.

Это могут быть знакомые афоризмы, например: "Автомобиль - двигатель прогресса"; "Автомобиль - не роскошь, а средство передвижения".

Можно использовать пословицы, опять-таки тематически уместные.

Например: "Конечно, можно жить по принципу: тише едешь - дальше будешь".

Подготовка устного текста не исключает элементов импровизации, а создает для нее хорошую почву: владение предметом речи позволяет чувствовать себя более раскованно.

Приемы, которые можно использовать в тексте:

"Возьмем, к примеру..." - использование глагола в первом лице множественного числа как бы включает адресата в круг действия. "Посмотрим...";

"Представьте себе, что вы..." (подтекст таков: "Прислушайтесь, вас это должно заинтересовать"). Это прием соучастия.

Прием внушения - через идентификацию (апелляция к общности профессиональных, социальных интересов как основе схожих побуждений, реакций): "Каждый владелец автомобиля сталкивается с..."

Приемы текстового ожидания:

- прием отодвинутого объяснения, когда назван факт или перечислены закономерности, но объяснение их дается не сразу (интерес возбужден, слушатель ждет продолжения, а ответ отодвигается);

- указание на возможность выбора из нескольких объяснений, решений:

"может так, а может...?"; "есть ли однозначное объяснение?" (например, внимания прессы к делам автомобильной компании).

Особенно важно использовать прием привлечения внимания в начале речи. Это может быть:

- использование афоризма ("Автомобиль не роскошь...");

- парадоксальная формулировка темы ("Загрязняют ли окружающую среду средства массовой информации?");

- ссылка на авторитеты: ("Заповедью Форда, автомобильного короля, было...";

возможна ссылка без указания имени: "Один известный журналист говорил, что...");

- преднамеренное (неожиданное для слушателей) снижение стиля:

"Гаврилин начал свою речь хорошо и просто: - Трамвай построить, - сказал он, - это не ешака купить" (И. Ильф, Е. Петров).

Примечание: все эти приемы "украшают" речь, но применять их необходимо ситуативно уместно.

Завершение занятия. По кругу участники высказывают свои впечатления от занятия, что запомнилось, что понравилось, что нового узнали или поняли о себе.

Занятие 14. Поведение в конфликтной ситуации.

Цель – сформировать навыки некритического описания поведения собеседника, научиться распознавать описательные и осуждающие высказывания.

Ход занятия.

Самотестирование. Тест «Умеете ли вы выслушивать правду?»

Теоретическая часть.

В ситуациях, когда мы оцениваем действия других, или когда один противопоставляет себя другому, это вызывает у слушателя осуждение или одобрение. Все зависит от того, какие слова сказаны и какие невербальные средства продемонстрированы. Как только слушающий поймет, что его осуждают или несправедливо обвиняют, он

начинает обижаться или становится агрессивным, что может привести к деструктивному контакту.

Описание поведения: что можно и чего нельзя:

Можно

- Действовать на основе установки "я - хороший, ты - хороший".
- Описывать то, что другой человек действительно делает.

Пример:

"Ты перебивал клиента".

Нельзя

- Считать, что другие - "не хорошие".
- Комментировать то, каким этот человек является в вашем воображении.

Пример:

"Ты был груб с клиентом".

Можно

- Употреблять наречия, описывая отдельные действия.

Пример:

"Он громко разговаривал на совещании".

- Описывать именно то, что имело место.

Пример:

"Когда мы не приходим к согласию относительно подхода к решению какой-либо проблемы, она скорее всего так и остается неразрешенной".

Нельзя

- Употреблять прилагательные как "ярлыки".

Пример:

"Он вообще слишком говорливый".

- Использовать для описания происшедшего осуждающие ярлыки.

Пример:

"Не могу поверить, что ты можешь быть таким упрямым".

Упражнение 1. Описательное поведение.

Инструкция. Используя в качестве модели вышеприведенные критерии описательного поведения, измените высказывания так, чтобы в них не было "ярлыков", чтобы они представляли собой конкретные выражения, соответствующие тому, что имело место в действительности.

1. "Сергей, ты слишком навязчив".
2. "Александр, твои торговые агенты всегда хотят быть в центре внимания".
3. "Галя, ты просто стараешься подчеркнуть недостатки Марии".
4. "Иван, ты становишься упрямым".
5. "Анна, ты копуша".
6. "Владимир, ты грубиян".

Упражнение 2. Распознаем высказывания.

Инструкция: прочтите следующие предложения и определите:

- а) описательные (Оп) или осуждающие (Ос);
- б) обобщающие (Об) или конкретные (К).

Предложения

1. А. Закончил говорить после того, как Б. ему сказал: "Ты смешон".
2. А. слишком навязчив".
3. Г. слишком эмоциональная".
4. "Ты уже в третий раз заканчиваешь за меня то, что я хотела сказать".
5. "Некрасиво со стороны А. стараться привлечь к себе внимание шефа".
6. "Нельзя действовать на основе отрицательной установки".
7. "Б. такой чувствительный!"
8. "На этой неделе ты опоздал уже два раза".

9. "В. понятия не имеет, что значит думать о себе".

10. "Ты закончил выполнение этого трудного задания раньше срока".

Упражнение 2. Ответ на критику.

Участники придумывают фразы ответа на критику, применяя прием «ответ на критику с обратной связью».

Упражнение 3. Критика трудных работников.

Группа делится на подгруппы по 3-5 человек. Каждая группа получает одинаковый набор карточек с ситуациями. Необходимо: а) методом внутригрупповой дискуссии проанализировать ситуации и определить особенности психотипа;

б) разработать механизм критики для каждого психотипа;

в) подготовить критические высказывания методом "Lege artis";

г) межгрупповая дискуссия по обсуждению предлагаемых группами вариантов критики;

д) выработка наиболее конструктивных приемов.

Ситуация 1

Подчиненный вам работник, талантливый специалист творческого типа, в возрасте, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует. Вместе с тем, у вас не сложились отношения с этим работником. Он не воспринимает вас как руководителя, ведет себя достаточно самоуверенно и амбициозно.

В его работе вы нашли некоторые недочеты и решили высказать ему критические замечания, однако ваш предыдущий опыт свидетельствует о его негативной реакции на критику: он становится раздражительным и настороженным. Как вести себя?

Ситуация 2

Вслед за кратким выговором вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за партнером, вы заметили, что его лицо, поначалу несколько напряженное, быстро повеселело. К тому же он начал как всегда шутить и балагурить, рассказал пару свежих анекдотов и историю, которая произошла сегодня у него в доме.

В конце разговора вы поняли, что критика, с которой вы начали разговор, не только не была воспринята, но и как бы забыта. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора. Что вы предпримете?

Ситуация 3

Всякий раз, когда вы ведете серьезный разговор с одной из ваших подчиненных, критикуете ее работу и спрашиваете, почему она так поступает, она отделяется молчанием. Вам это неприятно, вы не знаете толком, с чем связано ее молчание, воспринимает она критику или нет, вы расстраиваетесь и злитесь. Что же можно предпринять, чтобы изменить ситуацию?

Ситуация 4

Вы критикуете одну свою служащую, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз свертывать беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас, после ваших замечаний - она расплакалась. Как добиться того, чтобы довести до нее свои соображения?

Ситуация 5

У вас в подразделении есть несколько подчиненных, которые совершают немотивированные действия. Вы видите их постоянно вместе, при этом вам кажется, что вы знаете, кто у них неформальный лидер. Вам нужно заставить их хорошо работать, а не устраивать "тусовки" прямо на рабочем месте. Вы не знаете, какой интерес их объединяет. Что вы предпримете для изменения ситуации и улучшения работы?

Ситуация 6

Вы приняли на работу молодого способного юриста, только что окончившего Институт внешнеэкономических связей, экономики и права, который превосходно справляется с работой. Он провел уже несколько консультаций, и клиенты им очень

довольны. Вместе с тем он резок и заносчив в общении с другими работниками, особенно с обслуживающим персоналом.

Вы каждый день получаете такого рода сигналы, а сегодня поступило письменное заявление от вашего секретаря по поводу его грубости. Какие замечания и каким образом необходимо сделать молодому специалисту, чтобы изменить его стиль общения в коллективе?

Ситуация 7

Во время делового взаимодействия с вами ваш сотрудник из отдела рекламы "вышел из себя", не принимая ваших замечаний по поводу очередного рекламного проекта. Вы не можете позволить подчиненному так себя вести, ведь это подрывает ваш авторитет. Что вы предпримете?

Ситуация 8

Ваш заместитель очень опытный специалист, он действительно знает работу как "свои пять пальцев", практически он незаменим, когда он рядом, вы уверены, что все будет хорошо. Однако вы знаете, что он бесчувственный человек и никакие "человеческие" проблемы его не интересуют. От этого в коллективе в последнее время стало тревожно, некоторые коллеги собираются подать заявление об уходе, так как он их обидел. Вы пытались в неформальной беседе с ним это обсудить, но он даже не понимает, о чем вы говорите, его интересуют только план и прибыль. Как нужно воздействовать на своего заместителя, чтобы изменить его стиль взаимодействия с персоналом? Что вы предпримите?

Примечание: каждая команда отрабатывает версию конструктивного поведения применительно к каждой ситуации. Особое внимание необходимо обратить на возможность осуществления критики методом *Lege artis*. Подготовленную критику можно разыграть в ролях (руководитель и подчиненный), а затем проанализировать результаты игры.

Завершение занятия. По кругу участники высказывают свои впечатления от занятия, что запомнилось, что понравилось, что нового узнали или поняли о себе.

Занятие 15. Аргументация и механизмы психологического воздействия в деловых переговорах.

Цель – сформировать навыки проведения деловых переговоров, навыки ведения дискуссии и спора.

Ход занятия.

Самотестирование. Тест «Умеете ли вы вести деловые переговоры?»

Упражнение 1. Виды аргументов.

ВИДЫ АРГУМЕНТОВ

Аргументы различаются по степени воздействия на ум и чувства людей следующим образом:

1. Сильные.
2. Слабые.
3. Несостоятельные.

I. Сильные аргументы:

Они не вызывают критики, их невозможно опровергнуть, разрушить, не принять во внимание.

- Точно установленные и взаимосвязанные факты и суждения, которые вытекают из них.
- Законы, уставы, руководящие документы, если они исполняются и соответствуют реальной жизни.
- Экспериментально проверенные выводы.
- Заключение экспертов.
- Цитаты из публичных заявлений, книг, признанных в этой сфере авторитетов.

- Показания свидетелей и очевидцев событий.
- Статистическая информация, если ее сбор, обработка и обобщение сделаны профессионалами-статистиками.

- Результаты социологических опросов, проведенных специализированными организациями.

II. Слабые аргументы:

Они вызывают сомнения ваших оппонентов, клиентов и сотрудников.

- Умозаключения, основанные на двух и более отдельных фактах, связь между которыми неясна.

- Уловки и суждения, построенные на алогизмах (алогизм - прием для разрушения логики мышления, который чаще всего применяется в юморе).

- Ссылки (цитаты) на авторитеты, неизвестные или малоизвестные вашим слушателям.

- Приемы, построенные на аналогии, и непоказательные примеры.

- Доводы личного характера, вытекающие из обстоятельств или диктуемые побуждением, желанием.

- Тенденциозно подобранные отступления, афоризмы и изречения.

- Доводы, версии или обобщения, сделанные на основе догадок (предположений) и ощущений.

- Выводы из неполных статистических данных.

III. Несостоятельные аргументы:

Воспользовавшись ими, можно разоблачить, дискредитировать соперника, применившего их.

- Суждения на основе подтасованных фактов.

- Ссылки на сомнительные, непроверенные источники.

- Потерявшие силу решения.

- Домыслы, догадки, предположения и измышления.

- Доводы, рассчитанные на предрассудки, невежество.

- Выводы, сделанные на основе фиктивных документов.

- Выдаваемые авансом посулы и обещания.

- Ложные заявления и показания.

- Подлог и фальсификация того, о чем говорится.

Задание. Прочитайте отрывок из повести Л. Исаровой "Записки старшеклассницы".

В нем описывается, как на уроке литературы две ученицы в форме диспута выступали с докладами "Почему мне не нравится Наташа Ростова" и "Наташа Ростова - моя любимая героиня".

Определите: какие аргументы использовали докладчики для подтверждения и отстаивания своего мнения, выделите те из них, которые можно отнести к сильным, слабым и несостоятельным аргументам.

Текст.

"- Наташа Ростова - пленительный образ русской девушки, - медленно, с пафосом сказала Вера. - Она добра, умна, и ее нельзя не любить.

- Ничего подобного! - Татка вмешалась непривычно резко. - Твоя Наташа - хищница. И эгоистка. И примитивна.

На лице Мар-Влады отразилось такое же изумление, как и у всех девятиклассников. Кто бы говорил такое, но Татка?!

-Докажи!

- И докажу! - Татка даже ногой пристукнула, - пусть только Вера побольше ее расхвалит.

Вера лениво усмехнулась:

- Да ты вспомни, как в нее влюбляются и Борис, и Денисов, и князь Андрей, и Анатолий, и Пьер. Все ценили ее поэтичность, искренность, доброту.

А как она прелестна на первом балу, в домике у дядюшки... - Вера говорила очень снисходительно, точно объясняла очевидное младенцу.

- А эгоистки не могут быть поэтичными? - Тата искривила дрожащие губы. - Наташа полюбила князя Андрея, но ждать не захотела, чуть не сбежала с Анатолем. Потом князь Андрей ее простил, а как он умер, она женила на себе богатенького Пьера...

- Вышла замуж... - поправила Мар-Влада, но Татка точно с цепи сорвалась:

- Ничего подобного, именно женила, он был размазней! Короче, ни на какое чувство она не способна; она мелка, пуста, завистлива, ревнива...

В классе было необыкновенно тихо, слушали даже те мальчики, которые относились к литературе как к принудительному ассортименту, необходимому, чтобы получить аттестат.

- Если бы Наташа была пуста, она не отдала бы подводы раненым, не разорила бы семью...

В своем азарте Татка даже не выглядела глупенькой, как обычно. Сейчас она поправила бы даже Сороке.

- Подумаешь, подводы! Под влиянием минуты. А вот отдала бы она их, когда своих собственных детей завела? Помнишь, какой она стала скупой в конце? Отчитывала Пьера за каждую покупку, хоть и жила на его счет!

Даже Гриша оживился, с лица его сползло сонное выражение.

- А чем плохо быть образцовой матерью? - спросила Вера. - Материнское чувство все оправдывает...

- И подлость? Вспомни, как твоя Наташа поступила с Соней?!

- А что? - С этой стороны Вера не была готова к нападению.

- А то, что ее лучшую подругу травили, унижали, чтоб Соня отказалась от Николая. Вступилась за нее Наташа? И не подумала, она была довольна, что нищую Соню взяла на содержание княжна Марья.

- Чтоб Пьера не отбили... - хихикнул Сенька.

- Ревность - признак настоящей любви, - громко и авторитетно сообщил всем Димка с места...

- Наташа не только хорошая мать, но и хорошая дочь... - вспомнила Вера еще одно достоинство у своей "подзащитной".

- Да? Почему же мать жила не с ней, а с Николаем? Наташа была куда богаче...

Вера растерянно оглянулась на Мар-Владу, ожидая помощи, поддержки, но Мар-Влада сияла. Она больше всего любила, когда мы начинали говорить не так, как положено по учебнику".

Упражнение 3. «Индеец Джо»

Ведущий диктует участникам математическую задачу, в которой есть некоторые логические сложности. "Индеец Джо купил лошадь за 6 долл., на следующий день продал ее за 7 долл. Занял 1 долл. у соседа и купил лошадь за 8 долл., после чего продал ее за 9 долл. Вопрос: каков доход индейца Джо?"

Каждый участник тренинга самостоятельно пытается решить задачу. По истечении двух-трех минут ведущий предлагает участникам вслух сообщить свой ответ и степень уверенности в ответе, выраженную в процентах.

Например: "Мой ответ - 1 долл., и я уверен в этом на 100%"; "Мой ответ 3 долл., но я уверен в этом только на 50 процентов".

Ведущий предлагает кому-либо из участников, уверенных в своем ответе, попробовать доказать свое решение "методом положительных ответов Сократа": ход решения проблемы или задачи прослеживается минимальными шагами, которые формулируются как вопрос.

Например, "Согласны ли вы с тем, что по условию задачи у индейца Джо начальный капитал составлял 6 долл.?"

Задача доказывающего не просто изложить ход своих рассуждений, а на каждом шаге достичь понимания и согласия партнеров. Соглашаясь с каждым шагом доказательства, оппоненты, постепенно приходят вместе с доказывающим к тем же выводам.

Каждый новый шаг он должен начинать словами: "Согласны ли вы с тем, что..." Если кто-то из членов группы будет не согласен, доказывающий должен изменить величину своего логического шага, вернувшись несколько назад, но не спорить и не критиковать несогласного.

Например :

- Согласны ли вы с тем, что индеец Джо вложил 6 долл., а в конечном итоге получил 9 долл.?

- Нет, не согласен. Один доллар ему пришлось отдать, потому что он его занимал. И вообще не понимаю...

- Простите, что я не совсем удачно сформулировал вопрос. Согласны ли вы рассмотреть каждую отдельную операцию индейца Джо?

- Согласен.

- Согласны ли вы с тем, что в первой операции он истратил 6 долл.?

- Согласен.

- Согласны ли вы...? и т. п.

В процессе доказательства у некоторых участников могут изменяться ответы. Эти изменения фиксируются ведущим.

Как правило, сразу ни одному из участников не удастся доказать свою точку зрения всем членам группы. Часто остаются несогласные с чужим ответом, даже если в процессе доказательства у них не было возражений.

Это упражнение очень хорошо демонстрирует все плюсы и минусы данного метода аргументации: те участники, у которых не было своего решения, испытывают облегчение, получив его, те же, у кого было подготовлено собственное решение, остаются неудовлетворенными, так как они так и не поняли, в чем ошибка их решения.

Упражнение 4. Наглядный обмен

На примере той же задачи об индейце Джо ведущий объясняет и другой метод аргументации - метод перелицовки.

Он отличается от метода минимальных шагов тем, что доказывающий шаг за шагом прослеживает не свое решение, а решение, предлагаемое партнером. Если в предлагаемом партнером доказательстве есть ошибка, оба оппонента ее обнаруживают. Таким образом, метод перелицовки - это постепенное подведение собеседника к противоположным выводам путем поэтапного прослеживания решения проблемы вместе с ним.

Может, правда, случиться так, что тот, кто пытается найти ошибку в чужом доказательстве, обнаруживает ее в собственном решении.

Принципиально важно в этом методе то, что мы не навязываем партнеру своей логики, а предоставляем ему возможность самому увидеть противоречие в своих рассуждениях и готовы признать собственную ошибку, если таковая имеется. Необходимо построить работу так, чтобы у партнера не было ощущения "потери лица" при обнаружении ошибки.

В методе перелицовки особенно полезно использовать наглядные средства доказательства.

Предположим, ваш партнер считает, что доход индейца Джо составляет 1 долл. Можно предложить ему проиграть всю последовательность купли-продажи, условно приняв какой-нибудь предмет за "лошадь" и кусочки бумаги - за доллары.

Пример :

"Я рассуждал так. На первой операции индеец Джо выигрывает 1 долл.: покупает лошадь за 6 долл., а продает - за 7. Вот эта ручка будет лошадью, эти бумажки - мои 6 долл., а эта бумажка - 1 долл. Теперь у вас лошадь, а у меня 7 долл. Заметьте, что вначале было

всего 6. Теперь я беру в долг и на второй операции тоже выигрываю 1 долл.: я покупаю лошадь за 8 долл., а продаю за 9. Но этот доллар я должен отдать соседу... Так... Остается 8 бумажек, то есть 8 долл. Так... А было 6... Было 6, а стало 8. Значит, доход составляет 2 долл.?.. Похоже, на этой операции я выиграл не 1, а 2 долл.?..: вложил 7, а получил 9 долл. Но 1 из этих двух пришлось отдать в качестве долга. Да, точно, на первой операции 1 долл. дохода и на второй операции 1 долл. дохода, общий же доход - 2 долл."

Упражнение 5. Метод расчленения.

Метод расчленения - разделение аргументов партнера на верные, сомнительные и ошибочные с последовательной их проработкой. Для данного метода очень важно вначале согласиться с тем аргументом партнера, который действительно не вызывает у нас возражений или с которым мы готовы согласиться по крайней мере при некоторых условиях. Это дает партнеру возможность понять, что его услышали, говорят с ним "на одном языке" и готовы позитивно с ним сотрудничать.

Выражая сомнение в следующем аргументе партнера, мы даем ему понять, что не собираемся возражать только ради возражений и что готовы трезво оценивать весомость его аргументов. Анализируя третий аргумент партнера, мы можем назвать причину отказа или непринятия третьего аргумента. Контраргументацию обязательно нужно начинать со слов: "Я согласен с вами в том, что..."

Задание: придумайте ситуации (например, Миша, принеси, пожалуйста, нам всем по чашечке кофе. Во-первых, нам уже пора отдохнуть; во-вторых, тебе самому хочется сделать всем приятное и, наконец, ты у нас самый молодой), используйте метод расчленения и аргументируйте отказ.

Упражнение 6. Метод двусторонней аргументации

Метод двусторонней аргументации предполагает указание как преимуществ, так и слабых сторон предлагаемого вами решения. Этот метод рассчитан на интеллектуального собеседника.

Ведущий предлагает всем участникам по очереди методом двусторонней аргументации обосновать правильность или неправильность выдвигаемого ими положения.

Упражнение 7. Как нейтрализовать оппонента.

Придумайте примеры для каждого варианта нейтрализации оппонента.

Процедура нейтрализации состоит из четырех операций.

а. Локализация

Ограничьте область вашего ответа оппоненту. Установите отношение замечания и вопроса к предмету вашей речи или проблеме, классифицируйте сомнения оппонента и оцените возможность дать ясный ответ.

б. Анализ

Уточните цель возражения или другой реакции противника, его мысль, стоящую за вопросом или репликой, выявите причины (основания) и ценность сомнения.

в. Выбор тактики

- Не противоречить (промолчите, оставьте без внимания замечание или отделайтесь фразой типа: "Может быть, это интересно, но меня волнует другое").

- Отговориться (на провокации не всегда следует реагировать, лучше уйти в сторону: "Хотя вы имеете право спрашивать все, что вас интересует, я имею право не отвечать на ваши вопросы").

- Оправдаться (если ваши аргументы не безупречны, то "прикройте" свои слабые места уважительными причинами. Кроме того, можно и извиниться, хотя это неэффективно).

- Защититься (если оппонент решительно выступает против вашей идеи или пытается дискредитировать вас, необходимо действовать - защищаться без промедления, дать бой противникам).

г. Ваш ответ

1) Упреждающий

Если вам известно, что вас хотят поставить в трудное положение, то уже на стадии аргументации приведите предполагаемое замечание как альтернативу и дайте ответ на него до того, как оппоненту представится возможность высказаться. В результате вы избежите резкого противоборства, снизите риск острой схватки, сами выберете замечание оппонента и уменьшите его тяжесть. Противнику останется только повторить замечание, но, скорее всего, он не пойдет на это, так как острота сомнений уже будет снята.

2) Немедленный

Во всех случаях отвечать сразу после "вражеского" замечания следует в спокойном тоне, воспринимая оппонента как заинтересованную сторону.

Немедленный ответ оправдан лишь в случае необходимости предотвращения дальнейшего разговора по неприемлемому для вас направлению, или в целях пресечения некорректных действий оппонента.

3) Отсроченный

Отложить ответ следует тогда, когда немедленный ответ может свернуть дискуссию, так как может последовать неуправляемый эмоциональный взрыв с нежелательными последствиями, или же тогда, когда опровержение целесообразно сделать позже. Кроме того, ответ следует отложить и в том случае, когда замечания выходят за рамки дискуссии.

4) Молчаливый

Некорректное поведение противника следует игнорировать, особенно если оно не затрагивает сути предмета. Даже если он прав, иногда лучше помолчать.

Завершение занятия. По кругу участники высказывают свои впечатления от занятия, что запомнилось, что понравилось, что нового узнали или поняли о себе.

Занятие 16. Игра - тренажер "РАНАДО" (развитие навыков делового общения)

Цель игры: формирование навыков эффективной коммуникации: говорить, слушать, аргументировать, задавать вопросы и отвечать на них, критиковать и пр.

В игре демонстрируются различные способы организации конструктивных контактов в режиме дискуссии, развивается культура речевого общения на основе его нормирования, правил-ограничений и тренинга. Кроме того генерируются оптимальные стратегии и тактика коммуникативного поведения, а также отрабатывается и закрепляется технология проведения дискуссии, полемики.

Время проведения: от 2 до 6 часов.

Количество участников: от 9 до 45 чел. (оптимальный вариант - 3 команды по 5-7 чел.); судьи - 3-5 чел.

Структура игрового комплекса:

Игровой комплекс включает организаторов игры, компетентных судей, консультантов и игровые группы (три-пять).

Руководитель игры-тренажера: распределяет участников по командам, осуществляет инструктаж; консультирует по вопросам ведения игры, правил и процедур; следит за регламентом; осуществляет взаимодействие команд в соответствии со структурой игры и на основании заданных правил и норм. Подводит окончательные итоги, делает анализ успехов и трудностей.

"Компетентные судьи": Основная задача группы - проведение консультаций на основе имеющихся материалов по содержанию игры и подготовка мотивированного заключения об адекватности используемых во взаимодействии партнеров жанров, а также о степени развитости коммуникативных умений и навыков. Основной акцент члены группы делают на качественных характеристиках участников игры, на выявлении эффективных техник делового общения, на определении продуктивных стратегий и тактик коммуникативного поведения.

Игровые группы составляются из числа участников занятия прямо на "игровой поляне" спонтанно или по желанию, или на основе целевого отбора самим руководителем.

Игровые группы под руководством лидера команды осуществляют межгрупповое взаимодействие на основе материалов, отработанных внутри каждой команды, и в соответствии с заданиями, формулируемыми руководителем.

Правила игры:

1. Каждый участник игры проходит все ее этапы, в обязательном порядке работая над заданиями, проявляя инициативу и творческий поиск на основе сотрудничества и взаимопомощи.

2. Обязательным для каждого является работа в заданных нормах и в соответствии с регламентом.

3. Участник игры может пользоваться "банком информации" по терминологии игры.

4. Все члены команды работают на "общий котел", то есть на победу своей группы.

Структура, регламент и основное содержание игры

I. ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП

1. Разъяснение целей и задач игры-тренажера, ее сущности и предназначения, общих правил, структуры и ожидаемого результата. Создание игровых команд. Время: 10 мин.

2. Вводная беседа по терминологии.

Организатор игры, используя метод "майёвтики" Сократа, через наводящие вопросы проводит беседу-дискуссию по содержанию таких терминов, как: доклад, сообщение, рассказ, речь, реплика, суждение, критика, комментарий, резюме, рекомендации, аргументы и контраргументы.

Основная задача - выявить потенциал информированности участников игры, дать новые знания по перечисленным позициям. Время на беседу: 15-20 мин.

Примечание: можно заранее приготовить пакет - "банк информации", где будут все необходимые сведения.

3. "Погружение" участников в игровой режим. С этой целью используются те или иные игровые приемы, например "Знакомство", "Самопрезентация" - "Кто Я?", разработка визитной карточки команды, подготовка приветствия для других команд или рекламного ролика о своей команде. Время на "погружение": 20-30 мин.

II. ПРОБЛЕМАТИЗАЦИЯ

1. Всем участникам игры предлагается определить "зону поиска" и выбрать проблемы и задачи, которые представляют очевидный интерес для всех. Например, принятие или непринятие каких-либо событий, конфликты, связанные с социальной справедливостью, нововведения в организациях, в профессиональной среде, перспективы предпринимательства и пр.

2. Выдвижение идей для подготовки сообщения на выбранную тему всеми командами. Каждый член команды должен иметь возможность свободно высказаться, сделать свой вклад в "общий котел". Группа выбирает жанр выступления и готовит его; все идеи и мысли фиксируются.

3. Подготовка устной информации для дискуссии. Здесь возможны варианты: а) каждая команда работает в одном жанре по одной проблеме; б) команды работают в одном жанре по разным проблемам; в) команды работают в разных жанрах по одной проблеме; г) команды работают в разных жанрах и по разным проблемам. Способы распределения жанров: назначение, самопроизвольный выбор, жеребьевка.

Виды выступлений:

Доклад. В докладе сообщаются сведения, ставятся задачи и даются рекомендации, касающиеся их решения. Доклад предполагает обсуждение, критику и дополнения, новые положения. В научном докладе обычно сообщается о научном достижении, открытии или результатах эксперимента. Сведения, изложенные в научном докладе, могут быть предметом обсуждения или научной дискуссии. Выдвинутые в докладе идеи или вопросы следует излагать четко и понятно для всех с разграничением тем, выделением основных моментов. Таким образом, доклад - это публичное сообщение, представляющее собой развернутое изложение на определенную тему.

Информация. Сведения об окружающем мире и протекающих в нем процессах, воспринимаемые человеком. Сообщения о положении дел, о проблемах и трудностях, о состоянии объекта управления.

Рассказ. Словесное изложение каких-нибудь событий. Художественно-повествовательное прозаическое произведение небольшого размера.

Речь. Обращение к слушателям по определенной тематике или поводу и при определенных обстоятельствах со своими соображениями, облеченными в соответствующие языковые формулировки, с определенной целью. В данной игре наиболее уместна информационная речь.

При всех перечисленных видах выступлений концентрация на предмете и рациональном изложении материала перед слушателями требует от докладчиков следующего:

а) пользоваться логически безупречной аргументацией с доказательным воздействием на слушателей;

б) подробно раскрывать причинно-следственные и условно-следственные связи;

в) следить за последовательностью изложения мыслей и идей;

г) продумать начало и конец выступления.

4. Определение цели команды в игре, намерений и ожиданий. После того как выдвинутые идеи и высказанные мнения "упакованы" в один из видов устного выступления, каждая группа должна в режиме внутригрупповой дискуссии сформулировать цель команды в игре ("здесь и сейчас"), подразумевая под целью то, к чему стремятся играющие, что надо осуществить, какой результат ожидают "на выходе". Затем команда должна осмыслить и продумать свои намерения и ожидания по отношению к другим командам и на основе подготовленного сообщения.

5. Представление каждой командой своих целей, намерений и ожиданий. После каждого представления руководитель задает остальным участникам вопросы: "Что вы услышали?" и "Что вы поняли?". Ответы на вопросы позволяют установить степень адекватности понимания, обратную связь между командами и проверить готовность к остальным этапам игры.

Примечание: этот сюжет игры целесообразно визуализировать, поэтому все цели, намерения и ожидания участники игры рисуют на доске или ватмане с помощью схем, таблиц, символов.

По итогам сюжета руководитель игры делает критический анализ услышанного и понятого и предлагает осуществить коррекцию, если в этом есть необходимость.

6. Коррекция участниками игры целей, намерений и ожиданий. На основе высказанных критических замечаний руководителя и участников игры (глобализм, абстрактность, уход от позиций "здесь и сейчас", неточность формулировки и пр.) происходит коррекция задания.

7. Представление откорректированных целей, намерений и ожиданий. Фиксация и объяснение новой информации на доске. Общее время на второй этап: от 1 до 1,5 часа.

III. ДИСКУССИЯ - ТРЕНИНГ

1. На третьем этапе каждая команда делает свое сообщение в порядке очереди (по кругу, по мере готовности, по жребию). После каждого сообщения представители других групп задают вопросы в разном жанре и получают на них ответы. Затем группы готовятся к дискуссии в заданных видах устной информации.

Реплика - ответ, возражение, замечание на слова партнера.

Суждение - форма мышления, представляющая собой сочетание понятий, из которых одно определяется и раскрывается через другое мнение, заключение.

Мнение - объяснение, выражающее оценку чего-нибудь, отношение к кому-нибудь, взгляд на что-то.

Комментарий - объяснение, толкование к какому-либо тексту (письменному или устному). Рассуждения, пояснительные и критические замечания о чем-нибудь.

Резюме - краткий вывод из сказанного, написанного.

Вывод - умозаключение, то, что "выведено".

Во время дискуссии основной докладчик готовит резюме, а все остальные члены группы выявляют адекватность видов устной пропаганды, которые сформулировали участники игры по типу: что мы услышали. Анализ реплик, суждений и комментариев осуществляет также группа "компетентных судей", они же оценивают и адекватность вопросов жанру, их краткость, корректность формулировки и др. параметры.

Этические нормы для дискуссии:

а. Прежде чем ответить на вопрос, надо его повторить: "Правильно ли я вас понял..?"

б. При обращении друг к другу следует говорить: "Уважаемый коллега".

в. Никогда не следует говорить: "Вы неправильно меня поняли". "Вы невнимательно слушали", "По-моему, я очень четко сформулировал свою мысль" и т. п. Следует взять вину на себя (создать условия противнику для почетной капитуляции) и сказать: "По-видимому, я плохо (неточно) сформулировал свою мысль".

г. К неожиданностям, возникающим во время дискуссии, нужно относиться спокойно, без нервозности, не принимая "позу обороны" или "нападения".

д. Не мешайте партнеру говорить и умейте слушать, не пытайтесь заполнить паузы или молчание, не создавайте препятствий оппоненту.

е. Пользуйтесь свободно и широко своим "орудием успеха", формирующим аттракцию: улыбка, взгляд, голос, ритм речи - все должно быть приятным для слуха и для глаз.

Вопросы к выступающим:

- вопрос на уточнение - "Уточните, пожалуйста...", "Правильно ли я вас услышал?", "Повторите, пожалуйста".

- вопрос на развитие - "Не могли бы вы сообщить дополнительно...", "Не могли бы вы разъяснить..?"

- вопрос на отношение - "Как вы относитесь к..?", "Что вы думаете о..?"

- вопрос на понимание - "Правильно ли я вас понял?"

- вопрос-тест - применяется при необходимости проверить информированность партнера по тому или иному вопросу, например: "Знает ли коллега зарубежную литературу по маркетингу?" После положительного ответа коллеге предлагается "тест интереса к литературе по маркетингу", в котором, например, называется популярная книга и предлагается найти автора из пяти предложенных фамилий.

- вопрос-ловушка - провокационный вопрос, трюковый. Также является разновидностью теста. Он построен так, что партнеру предлагается ответить о несуществующем (скажем, дать оценку книги вымышленного автора и придуманного названия). Чаще всего эти вопросы используются при проверке профессиональной компетентности.

Как правило, во время дискуссии участники игры задают открытые вопросы, позволяющие развить мысль, получить дополнительную информацию, найти истину.

На подготовку вопросов целесообразно дать время - 2-3 минуты.

Каждая группа готовит вопросы во всех жанрах, то есть идет тренинг по отработке умения задавать разнообразные вопросы. Команда докладчика отвечает на вопросы, демонстрируя безусловно перспективную стратегию взаимодействия.

Бланки для оценивания вопросов и высказываний участников игры раздаются "компетентным судьям" заранее. Оценку можно осуществлять по 3- балльной шкале: соответствует полностью - 3 балла; частично - 2 балла; практически не соответствует - 1 балл; не соответствует - 0.

Критерии оценки:

Точность вопроса по жанру

Корректность формулировки

Краткость и лаконичность

Виды информации

Реплики

Суждения

Комментарий

Резюме :...

Выводы

Соответствует полностью

Не в полной мере

Частично

Не соответствует

2. Группа "компетентных судей" анализирует качество услышанной информации, выявляет несоответствие жанру, допущенные ошибки, поощряет тех, кто играет по правилам и в заданных нормах. При этом можно делать промежуточный анализ, а можно - после окончания дискуссии.

3. Группа, которая выступала с сообщением, также оценивает тех, кто участвовал в дискуссии, высказывая мнения всех участников, резюмируя и подводя итоги дискуссии.

4. Окончательный анализ делает руководитель игры. Он подводит общие итоги, выделяет участников, продемонстрировавших наилучшие результаты, комментирует ошибки и трудности, возникшие во время дискуссии.

IV. ДИСКУССИЯ - ПОЛЕМИКА

1. На этом этапе игры ее руководитель предлагает по одному из докладов организовать полемику по существу услышанного. С этой целью дается консультация по способам аргументации и контраргументации, по технике развития мыслей.

2. После инструктажа начинается тренинг. Последовательность процедур на этом витке тренинга следующая;

а) сообщение или доклад одной из команд;

б) вопросы участников игры: на уточнение, на понимание, на отношение, на развитие и пр.;

в) подготовка аргументаций и контраргументаций от каждой игровой команды. Время на подготовку 2-7 минут (в зависимости от степени подготовки и информированности участников игры);

г) полемика, развитие мыслей;

д) резюме авторов сообщения по итогам полемики.

3. Анализ дискуссии - полемики группой "компетентные судьи". На этом этапе игры "компетентные судьи" фиксируют динамику развития участников групповой дискуссии, делают качественный анализ всего сюжета.

Кроме того, им необходимо определить, какие виды аргументации были использованы играющими и насколько эффективно.

Примечание: поскольку игра проводится в виде тренинга, то желательно, чтобы на всех ее сюжетах закреплялись нормы делового взаимодействия, отработанные на предыдущих этапах, то есть задавание вопросов, адекватных жанру; формулировка реплик, суждений, комментариев, резюме и пр.

V. КОМПЛИМЕНТЫ

1. Завершающий этап - это этап "выгрузки" из игры. Руководитель предлагает каждой команде подготовить комплимент в адрес той команды, которая лучше продемонстрировала коммуникативные умения и навыки. С этой целью руководителем игры дается консультационный комментарий по специфике жанра "комплимент".

2. После инструктажа каждая команда выбирает себе команду- победительницу и в режиме коллективного творчества готовит комплимент.

3. Начинается сюжет комплиментации. Каждая команда высказывает подготовленный ею комплимент в адрес предпочитаемой команды игроков.

"Компетентные судьи" фиксируют количество комплиментов, полученных каждой командой.

4. Выявляется команда-победительница, получившая наибольшее количество комплиментов. Команда награждается призом или аплодисментами.

Ситуационно-ролевая игра "ПЕРЕГОВОРЫ"

Цель: отработка навыков делового общения в переговорах; урегулирование конфликта; достижение соглашения.

Роли для участия в игре:

1. Специалисты, ведущие переговоры, не менее трех человек. Обычно это лица, облеченные властью, полномочиями и доверием той стороны, которую они представляют. Кроме того, они должны быть людьми, принимающими решения, в том числе и в изменившихся обстоятельствах.

2. Группа экспертов, их задача - дать оценочную экспозицию конфликта. Экспертные решения и оценки должны носить предметный характер. Оценивая решения, принятые в процессе переговоров, они должны подсчитать конкретные убытки и потери и выявить ошибки и их негативные последствия, предложить варианты действий. (Не менее трех человек).

3. Группа аналитиков, их задача - осуществить прогнозирование на перспективу, проанализировать предлагаемые экспертами и переговорщиками решения с точки зрения их эффективности, появления потенциальных проблем. (Не менее трех человек).

I этап игры: "ПОДГОТОВКА"

- Создание игровых команд: специалисты по переговорам - по 3 чел. от каждой из сторон; эксперты, аналитики.

- Описание сложившейся ситуации, конфликта между сторонами.

Примечание: ситуацию можно предложить из реальной практики или дать слушателям возможность придумать ее самим.

- Создать документ - ПАКЕТ ПРЕДЛОЖЕНИЙ. В него входит несколько статей. Одна из них - описание конфликта в терминах, принятых обеими сторонами. Это уже первый шаг к будущей договоренности. Далее описываются взаимные претензии. Список претензий должен быть достаточным для выражения собственной позиции, аргументированным и не чрезмерным.

Пакет предложений включает в себя:

а. Преамбула - в ней оговариваются цели, интерес и отношение к спорному положению.

б. Детализация преамбулы в формулировке собственной позиции по всем аспектам спорного положения.

в. Претензии к партнерам. Необходимо выделить принципиальные претензии и второстепенные. Первые описываются в категорических выражениях, а вторые по типу: "к тому же...", "следует добавить, что..." и т. п.

г. Экспертные оценки, характеризующие те или иные положения.

- Группы экспертов и аналитиков готовят встречные предложения, описывая их значимость, эффективность и прогнозируя возможные последствия.

Примечание: группе экспертов можно предложить вместо разработки новых предложений выработать систему оценивания результатов деятельности специалистов по переговорам и аналитиков, принимаемых решений, выбираемых стратегии и тактики.

II этап игры: "РЕГЛАМЕНТ"

На данном этапе игры ее участники вырабатывают регламент. Он должен определять: место, время, характер и упорядоченность переговоров.

Регламент состоит из следующих частей:

а. Преамбула регламента - констатация общей цели переговоров, их характера, содержания и оснований. Цели переговоров должны определяться взаимным соглашением.

б. Формулирование характера переговоров связано с ориентацией на взаимосогласование, рассмотрение претензий, разбор конфликта, двусторонние или многосторонние переговоры, обращение к третьим лицам, предварительные раунды консультаций и т. п.

в. Соглашение относительно участников переговорного процесса, их полномочий, представительности.

г. Формулирование санкций, которые определяются как меры, следующие за нарушение регламента.

д. Диспозиция - согласование места и времени проведения самих переговоров, консультаций, встреч посредников и пр.

Примечание: выработка той или иной формулы регламента проводится на закрытых совещаниях каждой команды. Эксперты и аналитики могут вносить свои предложения каждой из сторон. Кроме того, проводятся предварительные раунды консультаций команд.

По итогам второго этапа принимается согласованный регламент.

III этап игры: "РЕШЕНИЯ"

Началом данного этапа служит принятие взаимосогласованного пакета предложений. Реализация данного этапа будет продуктивной, если предыдущие этапы дали соответственно конструктивные результаты. Решение выражается в намерении обеих сторон действовать в направлении формулирования общих соглашений.

IV этап игры: "СОГЛАШЕНИЯ"

Это последний этап переговоров. Он предполагает, что участники игры совершают несколько последовательных шагов:

1. Формулирование достигнутых договоренностей в виде соглашений.

2. Формулирование заключительного протокола.

Выработка СОГЛАШЕНИЯ и ПРОТОКОЛА тоже предполагает свою тактику, маневры, уступки и твердость позиции.

Заключительные документы переговоров оформляются в виде соответствующих соглашений:

ДОГОВОР - правовой акт, который устанавливает права и обязанности договаривающихся сторон. Договор формулируется (в зависимости от содержания переговорного процесса) как экономический, дипломатический, коммерческий, военный и т. п. Это может быть договор о гарантиях, договор о дружбе и сотрудничестве, договор о взаимной помощи, о нейтралитете, о разделении сфер влияния.

ПАКТ - договор, имеющий в своем названии указание на содержание договора.

КОНВЕНЦИЯ - договор по отдельному вопросу.

СОГЛАШЕНИЕ - договор по вопросу сравнительно небольшого значения или временного характера, заключаемый на непродолжительный срок.

ПРОТОКОЛ - фиксация в кратко изложенном соглашении о договоренности по определенному вопросу. Протокол может также служить пояснением к той или иной статье основного договора.

ПРОТОКОЛ О НАМЕРЕНИЯХ - соглашение сторон, не носящее юридического характера. Его статус - лишь прояснить и в определенной степени согласовать намерения сторон на основе установления в процессе переговоров общих интересов.

ДЕКЛАРАЦИЯ И МЕМОРАНДУМ - торжественные заявления сторон о том, что они будут придерживаться одинаковой линии поведения по спорному вопросу.

ДЖЕНТЛЬМЕНСКОЕ СОГЛАШЕНИЕ - договор, заключаемый в устной форме между договаривающимися сторонами.

Примечание: участники переговоров принимают тот вид соглашения, который адекватен обсуждаемой ситуации. По итогам игры проводится оценивание принятых соглашений со стороны экспертов, а затем в коллективной дискуссии анализируются сами переговоры, достижения и потери участников, просчеты и ошибки, которые допущены из-

за неэффективной подготовки к переговорам. Организатор игры подводит итоги, резюмируя все позитивное и конструктивное.

3. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная учебная литература

1. Коноваленко, М. Ю. Деловые коммуникации : учебник и практикум для вузов / М. Ю. Коноваленко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 466 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11058-6. — Текст: электронный — URL: <http://www.urait.ru/bcode/450020> (дата обращения: 15.04.2020).

2. Колышкина, Т. Б. Деловые коммуникации, документооборот и делопроизводство : учебное пособие для вузов / Т. Б. Колышкина, И. В. Шустина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 163 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07299-0. — Текст: электронный. — URL: <https://urait.ru/bcode/452463> (дата обращения: 27.08.2020).

Дополнительная литература:

1. Лавриненко, В. Н. Деловая этика и этикет : учебник и практикум для вузов / В. Н. Лавриненко, Л. И. Чернышова, В. В. Кафтан ; под редакцией В. Н. Лавриненко, Л. И. Чернышовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 118 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08210-4. — Текст: электронный. — URL: <https://urait.ru/bcode/451048> (дата обращения: 27.08.2020).

2. Митрошенков, О. А. Деловые переговоры : учебное пособие для вузов / О. А. Митрошенков. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 315 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07951-7. — Текст: электронный. — URL: <https://urait.ru/bcode/454576> (дата обращения: 27.08.2020).

4. ПРИМЕРНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины	Вопросы
<i>Раздел 1 Психология делового общения</i>		
1	Характеристика, содержание и структура общения	Понятие общения. Характеристики общения. Принципы делового общения. Содержание, цель и средства общения. Структура и функции общения. Виды общения. Деловое общение.
2	Социальные основы делового общения	Психология поведения человека в процессе коммуникации. Типы межличностных коммуникаций. Барьеры коммуникации: окружающая среда, технические барьеры, межличностные барьеры.
3	Психологические особенности делового общения: перцептивная и коммуникативная стороны	Перцептивная сторона общения. Принципы формирования первого впечатления. Коммуникативная сторона общения.
4	Вербальная коммуникация	Виды речи. Речь как источник информации. Формы вербальной коммуникации. Культура речи.
5	Невербальная коммуникация	Структура невербальной коммуникации. Межличностное пространство. Визуальный контакт. Рукопожатие. Выражение лица. Позы и

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины	Вопросы
		жесты. Невербальные средства повышения делового статуса.
<i>Раздел 2. Коммуникативная компетентность специалиста</i>		
6	Основы коммуникативной компетентности специалиста	Психологические методы убеждающего воздействия. Построение аргументации. Типы вопросов и способы их использования.
7	Формы устной деловой коммуникации	Деловой разговор. Этапы подготовки. Этапы проведения. Деловая беседа. Этапы подготовки. Этапы проведения. Деловой разговор по телефону. Публичное выступление. Деловое совещание. Этапы подготовки. Этапы проведения.
8	Ведение переговоров	Деловые переговоры. Модели и стили переговоров. Эффективные тактики переговорного процесса Особенности полемики в переговорном процессе. Ведущие факторы переговорного процесса. Виды переговоров.
9	Нормативный аспект деловой речи	Орфоэпическая норма. Лексическая норма. Грамматическая норма. Языковые формулы в деловых письмах.
10	Письменная деловая коммуникация	Классификация деловых документов: организационные, распорядительные, информационно-справочные. Перечень реквизитов и требования к их оформлению. Бланки документов.
<i>Раздел 3 Профессиональные коммуникации</i>		
11	Коммуникации в организациях	Коммуникация как функция управления организацией. Характеристики внутриорганизационных коммуникаций. Виды коммуникаций между руководителем и подчиненным. Средства внутриорганизационных коммуникаций.
12	Культура деловых коммуникаций	Национальные стили ведения деловых переговоров. Гостеприимство. Культура и юмор. Торг как средство достижения успеха.
13	Коммуникации в конфликтных ситуациях	Виды конфликтов. Причины конфликтов. Функции конфликтов. Возникновение и развитие конфликтов. Анализ конфликтов. Психотехнологии воздействия на оппонента в конфликтных ситуациях.
14	Методы диагностики конфликтных ситуаций в деловых отношениях	Выявление и оценка конфликтов в деловых отношениях. Способы противостояния конфликтам в деловых отношениях. Способы разрешения конфликтов.

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины	Вопросы
15	Этикет делового общения	Этикет. Основы деловой этики. Формы и принципы этикета. Виды этикета. Правила делового этикета. Этикетные формы обращения. Атрибуты делового общения. Этикет деловой одежды. Письменный деловой этикет.

Примерные задания для экзамена

1. Раскройте содержание каждого принципа нематериальной мотивации.
2. Сформулируйте требования к коммуникативным компетенциям для ведения переговоров.
 1. Разработайте пошаговый алгоритм внедрения системы нематериальной мотивации.
 2. Раскройте содержание видов нематериальной мотивации.
1. Приведите примеры для разных правил делового этикета.
2. Оцените эффективность деятельности руководителя по время делового общения.
 1. Понаблюдайте за своими друзьями, людьми в транспорте и на улице. Кто из них демонстрирует уверенное поведение? По каким признакам вы это определили?
 2. Выделите особенности поведения: при самоподаче превосходства, при самоподаче привлекательности, при самоподаче отношения, при самоподаче актуального состояния и причин поведения.
 1. Проанализируйте невербальное поведение ведущих политиков, артистов. Отметьте, где вербальный и невербальный типы информации дополняют друг друга, а где – противоречат.
 2. Постарайтесь угадать содержание разговора двух людей только по невербальным признакам, наблюдая их разговор на расстоянии, когда вы не слышите, о чем они говорят.
1. Подготовьте публичное выступление по заданной теме на 5-7 мин.
2. Подготовьте слайды для публичного выступления.
 1. Вспомните конфликтную ситуацию. Проведите ее анализ.
 2. Составьте карту переговоров. Определите истинные интересы переговорщиков.
1. Продемонстрируйте навыки активного слушания.
2. Продемонстрируйте навыки аргументации в деловой беседе.
 1. Разработайте скрипт для делового телефонного разговора.
 Составьте вопросы для подготовки к деловой беседе.
1. Предложите повестку дня для переговоров.
2. Проведите анализ переговоров после их завершения.
 1. Установите рабочие отношения с предполагаемым партнером: выразите всю заинтересованность участия в переговорах, запросите дополнительную информацию.
 2. Согласуйте с партнером организационные моменты.
 1. Анализ проблемы:
Определите предмет переговоров.
Установите вашего возможного партнера: получите о нем необходимую информацию: надежность, опыт участия в аналогичных переговорах, финансовое состояние и т.п.

2. Выявите наличие альтернатив данным переговорам.

1. Определите, нужны ли вам эксперты для подготовки, в какой области.
2. Сформулируйте задачи экспертам, укажите сроки.

1. Проведите содержательный анализ проблемы. Определите: ваши интересы, возможные интересы партнеров, заинтересованность партнера, область совпадения и расхождения интересов.

2. Сформулируйте общий подход к переговорам. Ваши цели и задачи на переговоры.

1. Определите возможные варианты решения проблемы.

2. Сформулируйте ваши возможные предложения и их аргументацию.

1. Выберите место проведения переговоров. Оцените все плюсы и минусы места.

2. Определите состав делегации и ее руководителя.

5. ПОРЯДОК ОЦЕНИВАНИЯ УСПЕВАЕМОСТИ И СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ В ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Для положительной оценки по результатам освоения дисциплины обучающемуся необходимо выполнить все установленные виды учебной работы. Оценка результатов работы обучающегося в баллах (по видам) приведена в таблице 7.

Таблица - Балльно-рейтинговая оценка результатов учебной работы обучающихся по видам (БРС)

Учебная работа (виды)	Сумма баллов	Виды и результаты учебной работы	Оценка в аттестации	Баллы (18 недель)
Текущая учебная работа в семестре (Посещение занятий по расписанию и выполнение заданий)	80	Лекционные занятия (конспект) (16 занятий)	1 балл - посещение 1 лекционного занятия	16
		Работа на семинарах (16 занятий)	1 балл - посещение 1 практического занятия 2 балла – посещение 1 занятия и выполнение работы на 51-65% 3 балла - самостоятельность и выполнение работы на 66-85 % 4 балла - вклад на занятии в работу всей группы, самостоятельность и выполнение работы на 66-85 % 5 баллов – существенный вклад на занятии в работу всей группы, самостоятельность и выполнение работы на 86-100%	16-80
		Индивидуальное задание	7 баллов (пороговое значение) 10 баллов (максимальное значение)	7-10
		Итого по текущей работе в семестре		
тест	20	Решение заданий части А.	2,5 балла (пороговое значение) 5 баллов (максимальное значение)	2,5-5

		Решение заданий части В.	2,5 балла (пороговое значение) 5 баллов (максимальное значение)	2,5-5
		Решение заданий части С.	3 балла (пороговое значение) 5 баллов (максимальное значение)	6-10
Итого по промежуточной аттестации (зачету)				11 – 20 б. (51 – 100% по приведенной шкале)
Суммарная оценка по дисциплине: Сумма баллов текущей и промежуточной аттестации 51 – 100 б.				