



# **КОММУНИКАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

---

**Практикум**

---

**Тольятти  
Издательство ТГУ  
2013**

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Тольяттинский государственный университет  
Институт финансов, экономики и управления  
Кафедра «Менеджмент организации»

# **КОММУНИКАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Практикум

Составители  
Л.В. Сергеева, С.Д. Сыротюк

Тольятти  
Издательство ТГУ  
2013

УДК 65.01  
ББК 88ю53  
К635

Рецензенты:

д-р экон. наук, профессор Поволжского государственного  
университета сервиса *Г.М. Кулапина*;  
канд. техн. наук, доцент Тольяттинского государственного  
университета *М.О. Искосков*.

**К635** Коммуникационный менеджмент : практикум / сост.  
Л.В. Сергеева, С.Д. Сыротюк. — Тольятти : Изд-во ТГУ, 2013. —  
162 с. : обл.

В практикуме рассмотрены базовые понятия коммуникационного менеджмента, даны упражнения, тренинги и деловые игры, воспроизводящие практику делового взаимодействия и позволяющие овладеть умениями и навыками, необходимыми в деловом партнёрстве. Практикум содержит варианты заданий для выполнения контрольной работы.

Предназначен для студентов, обучающихся по направлению подготовки бакалавров 080200.62 «Менеджмент».

УДК 65.01  
ББК 88ю53

Рекомендовано к изданию научно-методическим советом Тольяттинского государственного университета.

© ФГБОУ ВПО «Тольяттинский  
государственный университет», 2013

## ВВЕДЕНИЕ

Взаимоотношения специалистов в профессиональной деятельности становятся предметом все более пристального внимания ученых. Исследования психологов и социологов показывают, что до 70 % управленческих решений принимаются руководителями в устной форме в процессе делового взаимодействия. Без преувеличения можно сказать, что характер деловых контактов оказывает решающее влияние на эффективность совместной деятельности, на успешность проведения бесед, деловых совещаний и переговоров, пресс-конференций и дискуссий, торгов и презентаций.

Овладение основами деловой коммуникации позволит специалистам эффективно взаимодействовать с деловыми партнерами, реализуя комфортно-психологическое общение и разнообразные стратегии и тактики, ориентированные на достижение компромисса и сотрудничества. А это, в свою очередь, снизит риск неблагоприятных последствий решений при ведении переговоров и консультировании, проведении деловых совещаний и собраний. Использование рациональных программ делового общения, адекватных коммуникативному намерению специалистов, позволит завоевать доверие в деловых кругах. Знание различных психотипов деловых партнеров, клиентов, коллег и руководителей, особенностей их репрезентативных систем, владение приемами влияния на них, а также действия на основе алгоритмов коммуникативного поведения — все это разовьет тот коммуникативный опыт, который придаст формирующимся рыночным отношениям цивилизованный характер, приведет к эффективной реализации намеченных целей и программ.

На реноме любой фирмы (предприятия, организации) влияет не только профессиональный успех, но и имидж как фирмы в целом, так и отдельных специалистов, работающих в ней. Термин «имидж» (образ) появился в нашем обиходе сравнительно недавно, с началом демократических преобразований в стране. Коммуникативная компетентность и визуальная культура являются самыми важными составляющими имиджа и фирменного стиля.

С помощью вербальных и невербальных средств коммуникации сегодня многие предприниматели и политические лидеры способствуют разработке товара-имиджа, который затем в лучших традициях маркетинга продается потребителю. Чтобы выигрывать, нужно уметь говорить и слушать, формулировать соответствующие

конкретной ситуации вопросы и ответы, действовать естественно, искренне и откровенно, если это способствует достижению цели, или гибко менять стратегии и выбирать разнообразные приемы психологического влияния на партнера по деловому взаимодействию, если в этом есть необходимость.

Формирование привлекательного имиджа зависит от умения эффективно использовать невербальные элементы: улыбку, приятное выражение лица, адекватные словам и ситуации жесты, позы и телодвижения, интонации и другие сигналы, свидетельствующие об информированности и знании делового этикета.

Практикум построен таким образом, чтобы обучаемый мог с помощью самомаркетинга продиагностировать свой потенциал и возможности и затем, выполняя различные практические упражнения и тренинги, развить умения и приобрести навыки эффективной коммуникации. Вопросы для самоконтроля к каждой теме позволят проверить наличие приобретенных знаний.

Коммуникация требует тренировок, развития мастерства. Понимание информации и даже овладение ею еще не есть овладение умениями и навыками, необходимы постоянный тренинг, упражнения, освоение технологий и приемов, затем закрепление их в игровом моделировании: разыгрывание ситуаций и ролевые игры, учебные и деловые игры, воспроизводящие практику делового взаимодействия, и только затем демонстрация приобретенных возможностей в деловом партнерстве.

### **Цели, задачи и требования**

*Цель* – формирование у студентов коммуникативной и корпоративной культуры общения в предстоящей профессиональной деятельности.

#### *Задачи:*

- знакомство студентов с основами теории общения, путями налаживания межличностных контактов, способами влияния на собеседника;
- практическое освоение приемов общения и эффективного управления;
- развитие коммуникативных навыков межличностного общения;

- формирование первичных психолого-педагогических умений специалиста-руководителя (менеджера);
- отработка приемов ведения деловых контактов.

В результате изучения дисциплины студенты должны:

**знать:**

- сущность понятий: общение, деловой разговор, язык труда, дискуссия, диспут, полемика, спор, коммуникация, переговоры;
- роль коммуникации в формировании личности менеджера и социума, техники и приемы общения, эффективность групповой деятельности в зависимости от развития коммуникаций;
- риторический инструментарий, принцип речевого воздействия;
- приемы стимулирования внимания и интереса слушателей;
- правила проведения производственных совещаний, ведения телефонных деловых разговоров и подготовки деловых писем;
- стратегию и этапы ведения переговоров;

**уметь:**

- оценивать качество своей речи и речи других людей;
- подготавливать выступление, сообщение, доклад и оценивать качество композиции и содержания публичной речи;
- выступать с докладом или сообщением перед аудиторией, оценивать коммуникативный эффект выступления;
- описывать объекты и события с использованием эвристических предписаний;
- проводить совещание, вести телефонные деловые разговоры, деловую переписку;
- определять, имеются ли проблемы, назревает ли конфликтная ситуация, кто участники конфликта и какова вероятность возникновения инцидента;
- преодолевать коммуникативные барьеры в общении, развивать способности устанавливать контакт с собеседником, достигать взаимопонимания, четко излагать свои мысли, отстаивать свою точку зрения;

**получить представление:**

- о способах саморазвития культуры делового общения, переговоров и разрешения конфликтов;
- методах оценки умения слушать, коммуникативно-лидерских способностей, уровня конфликтности личности, типа оратора, конкурентоспособности личности, творческого потенциала.

## Практическое занятие 1

### МЕЖЛИЧНОСТНОЕ ОБЩЕНИЕ: ПОНЯТИЕ, СУЩНОСТЬ

*Цель* – сформировать интерес обучающихся к социальным, психологическим, семиотическим и другим явлениям, процессам и отношениям, возникающим между различными субъектами в процессе коммуникации, общения, обмена информацией (смыслами), т. е. в процессе их взаимодействия.

Изучив данную тему, студент должен:

- *иметь представление* о классификации межличностных коммуникаций;
- *знать* основные типы взаимоотношений;
- *уметь* различать механизмы межличностного восприятия.

*Сильнее всех – владеющий собой.*

*Сенека*

Коммуникация пронизывает все стороны жизни общества, социальных групп и отдельных индивидов. Человек информационной эпохи живет в пространстве коммуникаций, которое соткано из образов, имиджей, сообщений, символов, мифов, стереотипов. Появился даже термин «человек информационный»; для него умение получать, обрабатывать и передавать информацию безотносительно к ее содержанию является основным ценностным ориентиром.

Коммуникация лежит в основе формирования не только человеческой идентичности с другими, но и самоидентичности. Коммуникация и диалог являются способами репрезентации человека, а сущностью диалога был всегда человеческий разговор, который предполагал «апогей саморождающегося внимания». Коммуникация – это и путь сообщения, и форма связи, и акт общения, и сообщение информации, в том числе сообщение информации с помощью технических средств.

Коммуникация (от лат. *communicatio* – сообщение, передача; *communicare* – делать общим, беседовать, связывать, сообщать, передавать) означает:

- 1) путь сообщения (водная, воздушная, транспортная коммуникации);
- 2) форма информационной связи (телефон, телеграф, радио, электронная почта);
- 3) акт общения, связь, взаимодействие между двумя или более индивидами, основанные на взаимопонимании (реплика, взгляды, жесты, обращение, беседа, ссора, переговоры);
- 4) сообщение информации одним лицом другому или ряду лиц;
- 5) массовая коммуникация – процесс сообщения информации с помощью технических средств – средств массовой коммуникации (печать, радио, кинематограф, телевидение) численно большим, рассредоточенным аудиториям.

Наиболее широкая и универсальная дефиниция коммуникации, объясняющая ее сущность в живой природе (биокоммуникации), в обществе (социальная коммуникация) и в технических устройствах и машинах (технические коммуникации), – это средства и способы связи любых объектов материального и духовного мира. Это обмен информацией между системами разного типа (биологическими, техническими, социальными). Коммуникация происходит не только в социуме, но и в мире животных (коммуникации среди животных – это зоокоммуникации: язык дельфинов, брачные танцы животных и птиц), в созданных человеком технических устройствах и механизмах (транспорт, трубопроводы, телеграф, телефон, Интернет).

Знание всех компонентов общения обеспечивает его эффективность и коммуникативную защищённость делового человека.

Коммуникативная компетентность – это совокупность знаний, умений и навыков, включающих функции общения и особенности коммуникативного процесса; виды общения и основные его характеристики; средства общения: вербальные и невербальные; репрезентативные системы и ключи доступа к ним; виды слушания и техники его использования; «обратную связь» – вопросы и ответы; психологические и коммуникативные типы партнеров, специфику взаимодействия с ними; формы и методы делового взаимодействия; технологии и приемы влияния на людей; методы генерирования идей и интеграции персонала для конструктивной коммуникации; самопрезентацию и стратегии успеха.



Развитие коммуникативной компетентности — необходимое условие эффективной профессиональной деятельности.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Как различается общение по направленности?
2. Какие типы взаимодействия вы знаете?
3. Что представляет собой общение как коммуникация?
4. Что включает схема структуры целевой коммуникации?
5. Какова интерактивная функция общения?
6. Что представляет собой перцептивная функция общения?
7. Можно ли достичь максимального взаимопонимания людей?  
Если нет, то почему? Если да, то на каком уровне?
8. Каковы особенности деловой коммуникации?
9. Что представляют собой формальные ограничения?
10. В каких трех коммуникативных формах осуществляется деловое общение?
11. Что представляет собой коммуникативный процесс?
12. Какова роль источника, его особенности?
13. Какова функция сообщения в коммуникативном процессе?
14. Что такое коммуникативный канал?
15. Кто такой коммуникант?
16. Эффект коммуникации, как вы его понимаете?
17. Обратная связь, ее роль в коммуникативном процессе.
18. В чем специфика познавательного общения?
19. В чем специфика убеждающего общения?
20. В чем специфика экспрессивного общения?
21. В чем специфика суггестивного общения?
22. В чем специфика ритуального общения?
23. Каковы основные характеристики делового общения?
24. Какие стили взаимодействия вы знаете?

## Упражнения, игры, тренинги <sup>1</sup>

### Самомаркетинг «КАКОЙ У ВАС ТИП КОММУНИКАбельности»

Отвечать нужно «да» или «нет».

#### *Первая группа вопросов*

1. Можете ли вы в один день посмотреть два фильма и концерт?
2. Вы в плохом настроении, если не работает радиоприемник или телевизор?
3. Число ваших знакомых растет ежедневно?
4. Вы легко запоминаете лица и происшествия?
5. Вы избегаете одиночества?
6. У вас уживчивый характер?
7. Вы любите выступать с речами, произносить тосты?
8. Вы знаете, где и что происходит?
9. Вы находите контакт с незнакомыми людьми?
10. Вы быстро принимаете решения?
11. В сложной ситуации вы способны как следует все обдумать?
12. У вас много планов и идей, но вы в состоянии осуществить только часть из них?
13. Вам не очень нравятся те люди, которые постоянно беспокоятся о своем здоровье?
14. Вам важно то впечатление, которое вы производите на окружающих?

#### *Вторая группа вопросов*

1. Может ли повлиять даже незначительное событие на важное для вас решение?
2. Вы часто «уходите в себя», отдаетесь воспоминаниям?
3. У вас много друзей?
4. Лучше ли вы запоминаете ситуацию в целом, чем ее подробности?
5. Вам не нравится шум магнитофонов и транзисторов?
6. Предпочитаете ли вы немного вещей, но только те, которые, как вы считаете, вам подходят, чем много разных?
7. Вы любите фотографироваться?
8. Вы любите готовить?

---

<sup>1</sup> Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. СПб., 1999. С. 36.

9. Вы лучше чувствуете себя в большой компании, где можно остаться незамеченным, чем в малой?
10. Трудно ли вы приспосабливаетесь к новой обстановке?
11. Упорно ли вы отстаиваете свои принципы?
12. Не слишком ли вы легкомысленны в отношении своего здоровья?
13. Вы долго раздумываете, прежде чем принять решение?
14. Иногда вам говорят, что вы видите мир не таким, каков он есть. Но вы не верите, что это так?

Если у вас больше ответов «да» в первой группе вопросов, вы – ЭКСТРАВЕРТ (человек коммуникабельный, контактный), а если во второй группе вопросов – ИНТРОВЕРТ (человек замкнутый, испытывающий трудности в установлении контакта с другими людьми). Если же почти одинаковое количество ответов «да» в той и другой группах, это значит, что для вас, как и для большинства людей, характерны и те и другие особенности коммуникабельности, то есть амбавертированность – «золотая середина».

### **Имитационная игра «ЧП НА ЛУНЕ»<sup>2</sup>**

*Цели:* развить интеракционный потенциал играющих; научить принимать коллективные решения; выявить лидерские возможности участников игры.

*Процедура:* 1) принятие индивидуальных решений; 2) выработка коллективного решения в группах. Время – до 1 часа.

#### *Информация для игры*

На луноходе, которым управляет каждый из вас, вышел из строя двигатель. До базы – лунной станции – около 300 км; туда необходимо добраться пешком в течение трех суток. Половину пути надо пройти по темной стороне Луны, вторую – по освещенной. На борту лунохода имеется неприкосновенный запас, состоящий из предметов 14 наименований: моток прочной веревки, аптечка, спички, карта звездного неба, обогреватель, два кислородных баллона, бортпаек, ящик сгущенного молока, надувной спасательный жилет, 20 литров питьевой воды, магнитный компас, сигнальная ракета, рация УКВ, парашют.

---

<sup>2</sup> Панфилова А.П. Указ. соч. С. 27.

### Карточка играющих

Имя (символ) \_\_\_\_\_

Группа \_\_\_\_\_

Наименование предметов	Оценка			Директивная оценка	Разница в оценках			Примечание
	Индивидуальная	Групповая	Лидеров		Индивидуальная 5–2 2–6	Групповая 3–5	Лидеров 4–5 5–4	
1. Моток прочной веревки 2. Аптечка 3. Спички 4. Карта звездного неба 5. Обогреватель 6. Два кислородных баллона 7. Бортпаек 8. Ящик сгущенного молока 9. Надувной спасательный жилет 10. 20 л воды 11. Магнитный компас 12. Сигнальная ракета 13. Рация УКВ 14. Парашют								

**I этап.** Предметы необходимо взять с собой, а для уменьшения груза и ускорения движения поочередно избавляться от них по степени важности и по мере использования. Очередность записывается в карточку, выдаваемую каждому играющему, причем первый выброшенный предмет будет номером 14, последний – 1. Времени на принятие данного решения дается не более 5 минут, при условии полной тишины среди играющих.

**II этап.** Создаются команды по 5–7 человек, и обсуждение продолжается в командах. Каждый играющий отстаивает свою индивидуальную точку зрения при обсуждении.

Время для обсуждения 10–15 минут.

В игре возможно и продолжение: собираются лидеры команд и снова вырабатывают коллективное решение. По итогам работы лидеров можно выявить того из них, кто действительно является таковым.

После проведения всех этапов игры все слушатели-играющие записывают в свою карточку, в рубрику «директивная оценка» оче-

редность освобождения от предметов; правильный ответ: 6, 7, 14, 2, 9, 1, 5, 11, 12, 4, 13, 10, 3, 8.

Получив эти данные, играющие находят разницу между своей оценкой и директивной или наоборот и записывают данные в графе 6 карточки, затем итог суммируют. То же с групповой оценкой и оценкой лидеров.

Выигрывает группа, которая ближе других оказалась к директивной оценке.

Руководитель подводит итоги и отмечает «позитивных» и «негативных» лидеров и отдельных слушателей, которые вели за собой группу. Предметом анализа могут быть не только решения, но и то, каким образом группы их обсуждали: какова культура взаимодействия; какие стратегии превалировали (компромисса, уступки, избегания, противоборства, сотрудничества); кто были лидерами в командах и куда они вели группу – к победе или к поражению; если у кого-то был правильный ответ, а группа пошла ложным путем, то что этому способствовало, и т. п.

### **Имитационная игра на взаимодействие «ВОЗДУШНЫЙ ШАР»<sup>3</sup>**

*Цель* – научить эффективному взаимодействию, коллективному принятию решений.

Перед началом игры ведущий просит всех участников сесть в большой круг и обращается к ним со следующими словами: «Представьте себе, что вы экипаж научной экспедиции, которая возвращается на воздушном шаре после выполнения научных изысканий. Вы осуществляли аэрофотосъемку необитаемых островов. Вся работа выполнена успешно, и вы уже готовитесь к встрече с родными и близкими. Вы летите над океаном и до ближайшего участка земли 500–550 км.

Но произошло непредвиденное: в оболочке воздушного шара по неизвестным причинам образовалось отверстие, через которое выходит газ. Шар начал снижаться. Вы сразу же выбросили за борт все мешки с балластом (песком), которые были припасены на этот случай в гондole воздушного шара. На некоторое время падение

---

<sup>3</sup> Панфилова А.П. Указ. соч. С. 28.

замедлилось, но не прекратилось. Через 5 минут шар стал падать с прежней, очень большой, скоростью.

Весь экипаж собрался в центре гондолы для того, чтобы обсудить создавшееся положение. Нужно принимать решение, что и в какой последовательности выбрасывать за борт. Вот перечень предметов, которые остались в гондоле:

- 1) канат – 50 м;
- 2) аптечка с медикаментами – 5 кг;
- 3) компас гидравлический – 6 кг;
- 4) консервы мясные и рыбные – 20 кг;
- 5) секстант (прибор для определения местонахождения по звездам) – 5 кг;
- 6) винтовка с оптическим прицелом и запасом патронов – 25 кг;
- 7) конфеты разные – 20 кг;
- 8) спальные мешки (по одному на каждого члена экипажа);
- 9) ракетница с комплектом сигнальных ракет – 8 кг;
- 10) палатка 10-местная – 20 кг;
- 11) баллон с кислородом – 50 кг;
- 12) комплект географических карт – 25 кг;
- 13) канистра с питьевой водой – 20 л;
- 14) транзисторный приемник – 3 кг;
- 15) лодка резиновая надувная – 25 кг.

*Задача* – принять коллективное решение, что и в какой последовательности вы должны выбросить:

- а) каждый принимает решение индивидуально;
- б) создается несколько команд по 5–7 человек, и каждая команда вырабатывает коллективную версию.

### *Правила*

1. Нельзя принимать решение путем голосования.
2. Нельзя высчитывать проценты: кто «за» и кто «против».
3. Нельзя «давить» на партнера («я сказал!»).
4. Желательно с помощью переговоров добиться консенсуса, в случае конфликта – компромисса.
5. Высказывать свое мнение может любой член экипажа.
6. Количество высказываний одного человека не ограничивается.

7. Решение считается принятым только тогда, когда все члены экипажа с ним согласились.
8. Если хоть один член экипажа возражает против принятия данного решения, оно не принимается и группа должна искать иной выход.
9. Решения должны быть приняты в отношении всего перечня предметов и вещей.
10. При определении значимости предметов и вещей, т. е. очередности, с какой вы их будете выкидывать, нужно иметь в виду, что выбрасывается все, а не часть (например, все конфеты, а не половина). Время, которое есть в распоряжении экипажа, неизвестно. Сколько еще будет продолжаться падение? Во многом это зависит от того, как быстро участники игры примут решение.

*Примечание.* Если играющим не удастся договориться – они «погибнут». После окончания игры подводятся итоги. Например, следует определить, что способствовало эффективной работе команды:

- уровень компетентности играющих;
- конструктивное взаимодействие;
- культура полемики;
- общность целей (индивидуальных и групповых);
- эффективные стратегии общения;
- четкая организация обсуждения;
- желание победить или что препятствовало эффективной работе команды, например: слабая компетентность в значимости и возможностях обсуждаемых предметов; неэффективные стратегии взаимодействия; превалирование личностных целей над коллективными; слабое руководство обсуждением со стороны лидера или отсутствие такового; низкая культура спора, ведения дискуссии.

Для завершения игры можно коллективно сформулировать урок, который следует извлечь на будущее.

#### **Имитационная игра «НЕОБИТАЕМЫЙ ОСТРОВ»<sup>4</sup>**

Участники садятся в большой круг, и организатор объясняет правила предстоящей игры:

- В результате кораблекрушения вы оказались на необитаемом острове. На нем богатый животный и растительный мир, но жизнь полна опасностей: ядовитые растения и животные, ливневые дож-

---

<sup>4</sup> Панфилова А.П. Указ. соч. С. 30.

ди, короткий день, жестокий холод, визиты каннибалов с соседних островов. В ближайшие несколько лет вы не сможете вернуться к своей обычной жизни, в родные края. Ваша задача — *создать для себя нормальные условия, в которых вы могли бы выжить*.

Поймите серьезность и опасность происшедшего. Люди иногда при таких обстоятельствах теряют человеческий облик, вспыхивают ссоры и драки со смертельным исходом. Тут не место для развлечений и болтовни — вам надо есть и пить, обустроить себе жилье, чтобы солнце не спалило вашу кожу и вы могли укрыться в сезон дождей от ливней, а зимой от холодов.

Вам нужно освоить остров, организовать на нем хозяйство. Необходимо наладить и социальную жизнь: распределить основные функции и обязанности. Следует продумать и то, каким образом эти функции и обязанности будут выполняться.

Прежде всего решите вопрос о государственном устройстве, власти. Кто будет руководить жизнью людей? Кто будет принимать окончательное решение? Все жители острова единогласно (консенсус) или простое большинство, или группировка самых авторитетных жителей, или единолично лидер (выбранный или назначенный)? Каким образом будет контролироваться выполнение: под страхом наказания, смерти?

Как будет распределяться добываемая пища? Поровну? По трудовому вкладу? Может быть, больше сильным, чтобы лучше работали? Или слабым, чтобы выжили?

Имеет ли право человек жить на вашем острове, никого не слушая и никому не подчиняясь? А если такой образ жизни сделает его слабым, болезненным, обузой для других?

Надо также определить, какие у вас будут праздники. Сколько их будет? Как вы их будете устраивать?

*Разработайте нравственно-психологический кодекс взаимоотношений* (можно назвать его кодексом чести), примерно 15–20 пунктов.

Правила должны быть четкими, а не абстрактными, они должны помогать решению конкретных проблем, эффективному сотрудничеству, предотвращению конфликтов и ссор.

Нужно также предусмотреть санкции за нарушение установленных правил.



**Выполнение.** На обсуждение и разработку правил дается 1 час и полная свобода действий в рамках задания. Нужно выбрать «летописца», который будет фиксировать основные события и принятые решения. Участники игры, если захотят, могут разделиться на малые группы, готовя разные или одинаковые задания, а затем путем межгрупповой дискуссии обсудить результаты групповой работы и выработать общее решение.

**Комментарии.** Задача организатора игры – подробно проинструктировать участников об условиях проживания на острове. Он должен ответить на все вопросы слушателей, но при этом нельзя подсказывать решение проблем. Например, не следует говорить о правилах проживания. Организатору целесообразнее ставить вопросы, акцентируя внимание обучаемых на тех моментах, которые он считает наиболее важными. Участники должны работать самостоятельно, без помощи ведущего. Он может вмешаться лишь в том случае, если возникнет напряженная ситуация, способная привести к конфликту.

После игры необходимо провести ее обсуждение, обратив особое внимание на стиль и манеру общения участников, на способы согласования и принятия решений, профилактику и предупреждение конфликтных ситуаций, желание и умение обучаемых слушать и слышать.

Если перед игрой провести тестирование на стратегии взаимодействия, то по результатам игры можно сделать анализ поведения каждого с точки зрения выбора стратегий, гибкости в их использовании, эффективности и неудач.

*Примечание.* Содержание творческой деятельности участников игры можно конкретизировать в зависимости от специализации обучаемых. Например, если они экономисты, менеджеры, то пусть разрабатывают экономические и управленческие основы совместной жизни людей на острове; если обучаемые – юристы, можно разработать все необходимые документы по регламентации гражданских, правовых, трудовых и прочих отношений; если обучаемые – психологи, специалисты по ПР, то целесообразно акцентировать внимание на взаимоотношениях людей, психологических и социальных аспектах их жизни и работы и т. д.

В случае конкретизации деятельности целесообразно оценивать результаты игры не только преподавателю, обучающему деловой коммуникации, но и специалисту по проблемам, разрабатываемым на игре, с точки зрения их профессиональной грамотности (юриди-

ческих документов, экономических выкладок и пр.). Это не только повысит интерес играющих, но и позволит наладить межпредметные связи, а также вызовет у других преподавателей интерес к игровому моделированию при обучении.

Если игра строится на профессиональном материале, можно предусмотреть домашние задания до начала или после игры – по отработке конкретных профессиональных материалов: например, составить кодекс, разработать смету, бизнес-план и т. п.

### **Рекомендуемая литература**

1. Передача информации в управлении : сб. учеб.-метод. материалов / сост. С.Д. Сыротюк. – Тольятти : Изд-во ТГУ, 2011. – 195 с.

## Практическое занятие 2

### ОБЩЕНИЕ КАК ОБМЕН ИНФОРМАЦИЕЙ. СУЩНОСТЬ, СТРУКТУРА, СРЕДСТВА

*Цель* – сформировать навыки использования невербальных средств коммуникации в деловом общении.

Изучив данную тему, студент должен:

- *иметь представление* о теоретических основах делового общения и передачи информации;

- *знать:*

- механизмы социального восприятия;
- понятия вербальной и невербальной коммуникации;
- в чём заключается перцептивная сторона общения;
- структуру общения;
- виды общения;
- средства общения;
- функции общения;
- формы невербального общения;
- в чем заключается коммуникативная сторона общения;
- виды коммуникативных барьеров;
- в чем заключается интерактивная сторона общения;

- *уметь:*

- предвидеть барьеры в общении;
- прогнозировать поведение партнера в деловом общении.

*Слушай, что говорят люди,  
но понимай, что они чувствуют.*

*Восточная мудрость*

В коммуникации человек использует пять разных знаковых систем:

- 1) слова;
- 2) интонацию;
- 3) тембр голоса;
- 4) жесты, пластику;
- 5) энергетический импульс.

Первые три традиционно относятся к компетенции лингвистики, четвертая – к невербальной коммуникации, пятая – к экстра-сенсорике.

В межличностном общении невербальная коммуникация (НВК) передает 65 % всей информации. При выражении отношения телодвижения передают 55 % информации, голос – 38 %, а слова – всего 7 %.

Почему? Это объясняется следующим:

- часто проявляются неосознанно;
- воспринимаются непосредственно и поэтому сильнее воздействуют;
- передают тончайшие оттенки отношения, эмоций;
- могут передавать информацию, которую трудно или неудобно выразить словом.

На основании намеренности-ненамеренности различают *три типа невербальных средств*:

- 1) поведенческие знаки (дрожь и т. д.);
- 2) ненамеренные знаки, или самоадапторы (тереть переносицу, поправлять волосы и т. д.);
- 3) собственно коммуникативные знаки.

Язык – это знаковая система сознательного, она реализует в речи то, что вы осознанно собираетесь в ней реализовать. А знаковая система НВК – семиотика бессознательного, она реализует те мотивы, которые находятся в бессознательном. Очень часто знаковая система НВК противоречит реальной речи.

Если человек чувствует нечто, он передает это специальными знаками, что очевидно. Интересно другое: если насильно лишить человека возможности эти знаки демонстрировать, у него в связи с их отсутствием меняется само психологическое состояние. Например, если человек жестами демонстрирует негативное отношение к вам, лишите его физической возможности демонстрировать это отношение, и, возможно, ваша ситуация улучшится.

В деловом взаимодействии при интерпретации мимики особое внимание следует обращать на согласованность. Пока мимика согласуется со словесными высказываниями, мы обычно не воспринимаем ее отдельно.

## *Жестикуляция в деловом разговоре*

Выделяют следующие группы жестов (табл. 1 и 2).

Таблица 1

### Жесты, предоставляющие разнообразную информацию

Жесты уверенности	<ul style="list-style-type: none"><li>– кисти рук соединены кончиками пальцев, ладони не соприкасаются;</li><li>– кисти рук сцеплены сзади, подбородок высоко поднят;</li><li>– во время передачи информации локти не прижаты к туловищу;</li><li>– руки в карманах, большие пальцы снаружи;</li><li>– одна рука обхватывает другую в области ладони</li></ul>
Жесты неуверенности, раздражения	<ul style="list-style-type: none"><li>– прижатые вплотную к бокам локти;</li><li>– ёрзанье в кресле;</li><li>– одной рукой человек поправляет пуговицу или запонку на рукаве другой, браслет часов или манжет;</li><li>– человек двумя руками держит букет цветов, чашку с чаем, сумочку (женщины);</li><li>– потирание уха</li></ul>
Жесты несогласия	<ul style="list-style-type: none"><li>– боковой взгляд – жест недоверия (в случае когда взгляд отводится и возвращается вновь, подобное движение воспринимается партнером как жест несогласия);</li><li>– прикосновение к носу или легкое потирание его – чаще проявляется при наличии в переговорах или дискуссии контраргументов;</li><li>– ноги у сидящего направлены к выходу – желание уйти; такое же желание проявляется тогда, когда собеседник снимает очки и демонстративно откладывает их в сторону</li></ul>
Жесты, относящиеся к оценке получаемой информации	<ul style="list-style-type: none"><li>– рука у щеки;</li><li>– один палец отставлен, остальные под подбородком (при критической оценке сказанного или негативном отношении к партнеру в данный момент);</li><li>– почесывание подбородка (в конфликтных дискуссиях в сочетании со взглядом искоса связано с обдумыванием следующего хода в диалоге);</li><li>– почесывание пальцем спинки носа (озабоченность, сомнение);</li><li>– манипуляции с очками;</li><li>– рука поглаживает шею – недовольство, отрицание, гнев</li></ul>
Жесты, выражающие агрессивность	<ul style="list-style-type: none"><li>– тесно сплетенные пальцы рук, особенно если руки находятся на коленях;</li><li>– поза на стуле «верхом»;</li><li>– руки в карманах, большие пальцы снаружи: у мужчин – амбициозность, у женщин – агрессивность</li></ul>

**Жесты, проявляющие некоторые черты характера  
и отношение к ситуации**

Партнер во время разговора стремится опереться или прислониться к чему-нибудь	Нуждается в поддержке, ситуация для него непонятна, не может найти нужный ответ
Человек стоя опирается руками о стол, стул и пр.	Ощущает неполный контакт
Руки в карманах, за спиной либо скрещены на груди	Человек замкнут
Ладони рук в поле зрения партнера по общению	Человек открыт для общения
Лицо чуть наклонено вбок и опирается на ладонь или кулак	Внутренний монолог, скука
Указательный палец касается носа, остальные прикрывают рот	Подозрительность, скрытность, недоверие
Скрещенные руки с пальцами, плотно обжимающими предплечья (обхватывание руками)	Негативно подавленное отношение к ситуации
Скрещенные руки и ноги у сидящего человека	Нежелание вступать в контакт, демонстративность
Ладонь, повернутая вниз (смотрит в пол)	Властность, психологическое давление на партнера
Закладывание рук за голову	Уверенность в себе, превосходство над другими, доминирование

Глаза являются самыми мощными знаками невербальной коммуникации:

- они занимают центральное положение;
- через зрительный анализатор проходит 87 % всей информации (9 % поступает через слуховой анализатор, 4 % – через остальные органы чувств).

Чтобы понять состояние человека, ему необходимо смотреть в зрачок. Общаясь с человеком, попробуйте ответить на три вопроса.

1. Как он на вас смотрит?
2. Долго ли он смотрит?
3. Как долго он может выдержать ваш взгляд?

Если вы хотите вызвать в человеке доверие, смотрите ему в глаза не менее 70 % всего времени общения – и вы, скорее всего, добьетесь успеха.

Взгляд можно и нужно тренировать и верно выбирать. В зависимости от обстоятельств выделяют три вида взгляда: *деловой*, *социальный* и *интимный*.

*Деловой взгляд* направлен на треугольник на лбу партнера по переговорам, *социальный взгляд* – на треугольник, образованный глазами и ртом речевого коммуниканта, *интимный взгляд* – на треугольник, образованный глазами и солнечным сплетением собеседника.

*Обратите внимание* на следующее.

1. При беседе вы отмечаете, что ваш партнер практически не смотрит вам в лицо (во всяком случае, значительно реже, чем обычно, а если вы ловите на своем лице его взгляд, то мгновенный). Точно можно утверждать: он не желает с вами контактировать либо испытывает чувство дискомфорта из-за необходимости дезинформировать вас.

2. Ваш партнер при беседе почти неотрывно смотрит на вас независимо от фазы диалога. Точно можно утверждать: вы представляете для него какой-то интерес. Возможные варианты: либо он изображает «удава», считая вас «кроликом», либо он испытывает к вам симпатию, либо его интерес к вам вполне деловой – он заинтересован в обсуждении с вами этого вопроса.

3. При нормальных взаимоотношениях (без выраженной личной симпатии или антипатии) партнер будет чаще направлять свой взгляд на вас в те моменты диалога, когда его сознание будет менее загружено либо когда вы будете привлекать его внимание словами-обращениями.

4. Чем напряженнее для интеллекта беседа, тем реже будут взгляды на собеседника. Чем свободнее беседа, тем чаще партнеры обмениваются взглядами (разумеется, при прочих равных условиях).

5. Если вы заметили, что в какой-то момент диалога партнер перестал направлять на вас свой взгляд, а беседа такова, что не требует от него большого интеллектуального напряжения – значит, его отношение к вам ухудшилось. Это то же самое, как если бы он отвернул корпус чуть в сторону от вас. Ищите причину его недовольства.

## Вопросы для самоконтроля

1. Почему важно понимать язык телодвижений?
2. Почему язык телодвижений неоднозначен?
3. Как с помощью соответствующих жестов и позы можно попытаться снять напряженное состояние партнера?
4. Перечислите жесты, свидетельствующие об уверенном и неуверенном поведении.

## Упражнения

*Задание 1.* Понаблюдайте за позами и жестами людей во время занятия, совещания, на остановке, перед началом спектакля, в транспорте. Сравните свою оценку внутреннего состояния объекта наблюдения с оценкой своего товарища. Обсудите отличия.

*Задание 2.* Попробуйте в течение 15 минут посмотреть латиноамериканский телесериал без звука и попытайтесь по жестам и позам героев понять, что происходит на экране.

*Задание 3.* В общении с друзьями приобретайте навыки подражания по позе и «отзеркаливанию» жестов. Наблюдайте за изменениями состояния собеседника.

*Задание 4.* Попробуйте определить настроение близкого вам человека, приняв его позу.

*Задание 5.* Разбейтесь на пары. Первые номера начинают рассказывать вторым о том, как они провели вчерашний день. Для слушающих задание — в течение первых трех минут принять позу, подражающую позе рассказчика, и «отзеркаливать» его жесты. Затем принять произвольную позу и перестать «отзеркаливать» партнера. Потом поменяйтесь ролями. Результаты и ощущения обсудите в группе.

*Задание 6.* Выполняется в группах по три человека. Первый участник (А) принимает какую-то позу стоя или сидя. Второй участник (Б) встает или садится напротив и полностью «отражает», воспроизводит позу партнера А. Третий участник (В) будет «режиссером»: после того как Б решит, что он уже в точности воспроизвел позу А, «режиссер» подойдет и своими руками исправит ошибки. Потом роли меняются.



*Задание 7.* Выполняется в парах. Сначала в каждой паре определите две темы для разговора, в одной из них вы должны быть изначально согласны друг с другом, в другой – не согласны.

Теперь начните обсуждать в парах тему, где вы друг с другом не согласны, все время сохраняя подстройку к позе собеседника.

Затем обсудите тему, где вы были согласны с партнером, но подстройки быть не должно, проследите за этим.

### **Самомаркетинг «ЧТО ГОВОРЯТ ВАМ МИМИКА И ЖЕСТЫ»<sup>5</sup>**

**1.** Вы считаете, что мимика и жесты – это:

- а) спонтанное выражение состояния человека в данный конкретный момент;
- б) дополнение к речи;
- в) «предательское» проявление нашего подсознания.

**2.** Считаете ли вы, что у женщин язык мимики и жестов более выразителен, чем у мужчин?

- а) да;
- б) нет;
- в) не знаю.

**3.** Как вы здороваетесь с хорошими друзьями?

- а) вы радостно кричите «Привет!»;
- б) сердечным рукопожатием;
- в) слегка обнимаете друг друга;
- г) приветствуете их сдержанным движением руки;
- д) целуете друг друга в щеку.

**4.** Какая мимика и какие жесты, по вашему мнению, означают во всем мире одно и то же? Дайте три ответа:

- а) когда качают головой;
- б) когда кивают головой;
- в) когда морщат нос;
- г) когда морщат лоб;
- д) когда подмигивают;
- е) когда улыбаются.

---

<sup>5</sup> Панфилова А.П. Указ. соч. С. 157–160.

**5. Какая часть тела выразительнее всего?**

- а) ступни;
- б) ноги;
- в) руки;
- г) кисти;
- д) плечи.

**6. Какая часть вашего лица наиболее выразительна, по вашему мнению? Дайте два ответа:**

- а) лоб;
- б) брови;
- в) глаза;
- г) нос;
- д) губы;
- е) уголки рта.

**7. Когда вы проходите мимо витрины магазина, в которой видно ваше отражение, на что вы обращаете внимание в первую очередь?**

- а) как на вас сидит одежда;
- б) на прическу;
- в) на походку;
- г) на осанку;
- д) ни на что.

**8. Если кто-то, разговаривая или смеясь, часто прикрывает рот рукой, в вашем представлении это означает:**

- а) ему есть что скрывать;
- б) у него некрасивые зубы;
- в) он чего-то стыдится.

**9. На что вы прежде всего обращаете внимание у вашего собеседника?**

- а) на глаза;
- б) рот;
- в) руки;
- г) позу.

**10.** Если ваш собеседник, разговаривая с вами, отводит глаза, это для вас признак:

- а) нечестности;
- б) неуверенности в себе;
- в) собранности.

**11.** Можно ли по внешнему виду узнать типичного преступника?

- а) да;
- б) нет;
- в) не знаю.

**12.** Мужчина заговаривает с женщиной. Он это делает потому, что:

- а) первый шаг всегда делают именно мужчины;
- б) женщина неосознанно дает понять, что хотела бы, чтобы с ней заговорили;
- в) он достаточно мужественен для того, чтобы рискнуть получить от ворот поворот.

**13.** У вас создалось впечатление, что слова человека не соответствуют тем «сигналам», которые можно уловить из его мимики и жестов. Чему вы больше поверите?

- а) словам;
- б) «сигналам»;
- в) он вообще вызывает у вас подозрение.

**14.** Поп-звезды представляют публике «жесты», имеющие односторонне эротический характер. Что, по-вашему, за этим кроется?

- а) просто фиглярство;
- б) они «заводят» публику;
- в) это выражение их собственного настроения.

**15.** Вы смотрите в одиночестве страшную детективную киноленту. Что с вами происходит?

- а) смотрю совершенно спокойно;
- б) реагирую на происходящее каждой клеточкой своего существа;
- в) закрываю глаза при особо страшных сценах.

**16.** Можно ли контролировать свою мимику?

- а) да;
- б) нет;
- в) только отдельные ее элементы.

**17.** При интенсивном флирте вы «изъясняетесь» преимущественно:

- а) глазами;
- б) руками;
- в) словами.

**18.** Считаете ли вы, что большинство наших жестов...

- а) «подсмотрены» у кого-то и заучены;
- б) передаются из поколения в поколение;
- в) заложены в нас от природы.

**19.** Если у человека борода, для вас это признак:

- а) мужественности;
- б) того, что человек хочет скрыть черты своего лица;
- в) того, что этот тип слишком ленив, чтобы бриться.

**20.** Многие люди утверждают, что правая и левая стороны лица у них отличаются друг от друга. Вы согласны с этим?

- а) да;
- б) нет;
- в) только у пожилых людей.

### *Ответы*

1. а – 1, б – 3, в – 0
2. а – 4, б – 4, в – 3, г – 2, д – 4
3. а – 0, б – 0, в – 1, г – 1, д – 0, е – 1
4. а – 1, б – 2, в – 3, г – 4, д – 2
5. а – 2, б – 1, в – 3, г – 2, д – 3, е – 2
6. а – 1, б – 3, в – 3, г – 2, д – 0
7. а – 3, б – 1, в – 1
8. а – 3, б – 2, в – 2, г – 1
9. а – 3, б – 2, в – 1
10. а – 0, б – 3, в – 1
11. а – 1, б – 4, в – 2

12. а – 0, б – 4, в – 3
13. а – 4, б – 2, в – 0
14. а – 4, б – 0, в – 1
15. а – 0, б – 2, в – 1
16. а – 3, б – 4, в – 1
17. а – 2, б – 4, в – 0
18. а – 3, б – 2, в – 1
19. а – 4, б – 0, в – 2

77–56 баллов – у вас отличная интуиция, вы обладаете способностью понимать других людей, у вас есть наблюдательность и чутье. Но вы слишком сильно полагаетесь в своих суждениях на эти качества, слова имеют для вас второстепенное значение. Ваши «приговоры» слишком поспешны, и в этом кроется опасность. Делайте на это поправку, и у вас есть все шансы научиться прекрасно разбираться в людях. А ведь это важно и на работе, и в личной жизни, согласны?

55–34 балла – вам доставляет определенное удовольствие наблюдать за другими людьми, и вы неплохо интерпретируете их мимику и жесты. Но вы еще совсем не умеете использовать эту информацию в реальной жизни, например, для того, чтобы правильно строить свои отношения с окружающими. Вы склонны буквально воспринимать сказанные вам слова и руководствоваться ими.

33–11 баллов – язык мимики и жестов для вас – китайская грамота. Вам необыкновенно трудно правильно оценивать людей. И не потому, что вы на это не способны, просто вы не придаете этому значения. Постарайтесь намеренно фиксировать внимание на жестах окружающих вас людей, тренируйте наблюдательность.

### **Рекомендуемая литература**

1. Передача информации в управлении : сб. учеб.-метод. материалов / сост. С.Д. Сыротюк. – Тольятти : Изд-во ТГУ, 2011. – 195 с.

## Практическое занятие 3

### КОММУНИКАТИВНАЯ СТОРОНА ОБЩЕНИЯ: СТИЛИ ОБЩЕНИЯ, СПОСОБЫ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ

*Цель* — освоить правила проведения делового совещания и сформировать навыки составления делового письма.

Изучив данную тему, студент должен:

- *иметь представление* о стилях и способах общения;
- *знать*:
  - стили общения;
  - способы коммуникации;
  - элементы техники общения;
  - в чем заключается механизм обратной связи;
  - формы делового общения;
  - основные требования к оформлению служебных документов;
    - *уметь* различать виды, методы, стили и формы общения;
    - *владеть навыками*:
      - написания делового письма;
      - ведения телефонного делового разговора;
      - заполнения анкет;
      - написания резюме;
      - интервьюирования;
      - проведения совещания.

#### Часть 1. Деловое совещание

*Секрет удачного выбора сотрудников прост — надо находить людей, которые сами хотят делать то, что бы нам хотелось от них.*

*Ганс Селье*

*Деловое совещание* — это общепринятая форма делового общения по обсуждению производственных вопросов и проблем, требующих коллективного осмысления и решения. Коммуникантами в этой ситуации становятся коммуникативный лидер (например, руководитель подразделения, отдела или один из ведущих сотрудников, которому поручено подготовить и провести совещание) и

участники совещания, как правило, специалисты, в чьей компетенции находится данная проблема, или те, кому придется ее решать.

Типы совещаний: совещания по планированию; по мотивации труда; по внутрифирменной организации; по контролю за деятельностью работников; совещания, специфические для фирмы.

### *Подготовка совещания*

*Цель* совещания – описание ожидаемого результата, нужно-го типа решения, желательного итога работы. Чем более точно и в нужном направлении сформулирован предмет обсуждения, тем больше шансов получить нужный результат. Очень важно выносить на совещание лишь те темы, которые не удастся решить отдельным специалистам в рабочем порядке.

*Повестка дня* – это, как правило, письменный документ, получаемый участниками совещания заранее и содержащий следующую информацию:

- тема совещания;
- цель совещания;
- перечень обсуждаемых вопросов;
- время начала и окончания совещания;
- место, где оно будет проходить;
- фамилии и должности докладчиков;
- время, отведенное на каждый вопрос;
- место, где можно ознакомиться с материалами по каждому вопросу.

Когда участники совещания информированы заранее о предмете обсуждения, тогда они могут не только предварительно ознакомиться с материалами, но и продумать конструктивные предложения по решению проблем.

*Время проведения.* Целесообразно проводить деловые совещания в определенный день недели (за исключением внеплановых, экстренных заседаний), желательно в конце рабочего дня или второй его половине.

*Число участников.* Оптимальное число участников 6–7 человек. Не надо приглашать на совещание всех, а только тех, в чьей компетенции находится обсуждаемая проблема и кто способен решить

вопрос. Увеличение числа приглашенных резко снижает средний коэффициент участия присутствующих, удлиняя совещания.

Кроме того, следует разрешить уход с совещания тех работников, чей вопрос уже обсужден, и приходить специалистам не на все совещания, а только на момент обсуждения его проблемы.

Лучше, если руководитель делегирует полномочия по ведению совещания тем специалистам, кто наиболее компетентен в обсуждаемой проблеме. Во-первых, это способствует повышению ответственности за принимаемые решения у разных работников, а во-вторых, повышает активность участников по генерированию идей или конструктивных предложений. Как говорил Геродот, чтобы найти правильное решение, нужно знать, какие еще имеются.

Замечено: когда совещание ведет первый руководитель, да еще в авторитарном стиле, то участники такого совещания стараются «не высываться», думают не столько о проблеме, сколько о самосохранении и зачастую «одобряют» решение, предложенное руководителем, даже не считая его эффективным.

Организация пространственной среды. Рекомендуется рассаживать участников таким образом, чтобы люди видели глаза, лицо, мимику, жесты друг друга. Это способствует наилучшему восприятию информации. Необходимо также позаботиться о совместимости персонала.

Установлено, что при прочих равных условиях чаще начинают конфликтовать люди, сидящие друг против друга, и реже — те, кто сидит рядом. Не привлекая внимания к этому, надо посадить участников так, чтобы не оказались напротив друг друга те, кто может сорваться и помешать совещанию.

*Кто есть кто на ваших совещаниях?* Руководить совещанием легче, когда знаешь типологию людей, участвующих в нем. Так, Марк МакКормак в книге «Секреты бизнеса для всех» предлагает обратить внимание на типы участников совещания, за которыми нужно наблюдать в процессе его проведения.

«*Говорящие начистоту*». Это люди, которые всегда честно высказывают свое мнение. Они не хитрят, у них нет задних мыслей, это ценные участники любого совещания. Но их необходимо защи-



щать, так как они могут не столько положить конец спорам, сколько породить новые.

*«Мученики»*. Они хорошо разряжают обстановку и быстро берут на себя ответственность, когда что-то пошло не так. Опасность в том, что они берут на себя вину чересчур быстро, возможно прежде, чем другие сумеют докопаться, кто и что стоит у истоков случившегося.

*«Каменные лица»*. Эти держат свои мысли при себе. Приходится гадать, какую игру эти люди ведут и на чьей они стороне.

*«Заводилы»*. Они усвоили поразительную силу слов: «Вы правы. Я никогда не думал об этом». Это хорошие участники совещания.

*«Ораторы»*. Проникновение в суть вещей подменяется у них эмоциями и краснобайством. Создается впечатление, что они из кожи вон лезут, чтобы убедить в первую очередь самих себя, а не вас. Обращайтесь с ними осторожно или лучше не обращайтесь на них внимания.

*«Адвокаты дьявола»*. Для них все спорно. Хорошо то, что они часто докапываются до правды. Плохо то, что они отнимают чересчур много времени и наносят слишком много ран. На совещание следует приглашать не более одного из них.

*«Разрушители»*. Слова не могут произнести, чтобы не погубить чью-то идею, чей-то проект или чье-то самолюбие.

*«Любители расслабиться»*. Они откидываются на спинку стула, поудобнее устраивают ноги, настраиваются на долгий приятный отдых и вовсе не торопятся решать вопросы, стоящие на повестке дня. Целесообразно встречаться с такими партнерами в холле или в помещении, где нет стульев.

*«Государственные мужи»*. Продвигают себя или заставляют двигаться вперед совещание за счет умелого обращения с людьми. Теоретически к такому типу участников должен относиться руководитель совещания.

### ***Как контролировать дискуссию?***

1. Для сохранения единства участников совещания:

- не принимать чью-то сторону до окончательного подведения итогов;
- не высказывать первым свою точку зрения;

- поддерживать новых работников, молодых специалистов и не позволять нападать на них.

## 2. Для активизации участников совещания:

- иметь оптимальную стратегию принятия решения;
- создавать условия для творческой работы;
- не использовать самому и не позволять другим оперировать деструктивной критикой и критиканством;
- не давать участникам совещания возможности выключаться из работы;
- не оставлять без внимания даже самые незначительные предложения.

## 3. Для активизации обсуждения предложений:

- задавать вопросы;
- высказывать одобрение тем участникам совещания, кто вносит конструктивные предложения;
- побуждать к возникновению альтернативных точек зрения;
- не допускать резких выпадов в чей-либо адрес;
- чем выше «температура» дискуссии, тем хладнокровнее должен вести себя ее организатор;
- оказывать всестороннюю поддержку новым прогрессивным идеям;
- быть готовым к отрицательному исходу коллективного обсуждения;
- не подавлять мнение меньшинства, возможно, оно и есть перспективное.

### ***Вопросы организатору***

#### *До совещания*

1. Требуется ли вообще проводить совещание?
2. Какая есть возможность заменить совещание?
3. Должен ли я лично принимать в нем участие?
4. Возможно ли сведение моего участия до минимума?
5. Что сделать, чтобы сократить число участников до минимума?
6. Удобно ли выбрано время?
7. Закрыто ли для посторонних помещение?
8. Имеются ли все необходимые для проведения совещания материалы?

9. Каковы цели отдельных пунктов повестки дня?
10. Как лучше рассадить участников совещания и какие приемы создания творческой атмосферы использовать?

#### *После совещания*

1. Был ли подобран правильно состав участников делового совещания?
2. Правильно ли участники совещания расположились в пространстве относительно друг друга?
3. Были ли заинтересованы участники в предмете обсуждения?
4. Возникали ли по ходу совещания спонтанные, плохо управляемые стратегии решения проблем?
5. Возникали ли у участников совещания противоречия между индивидуальными и групповыми целями?
6. Была ли дискуссия конструктивной или она шла хаотично, беспредметно, некорректно?
7. Возникали ли между участниками совещания противоречия, конфликты, если да, то что послужило поводом, причиной?
8. Время было потрачено на поиск причин и виновных или на поиск конструктивных решений?

#### *Вопросы для самоконтроля*

1. Какие типы совещаний вы знаете?
2. Что включает подготовка деловых совещаний?
3. Каковы профессиональные цели деловых совещаний?
4. Что необходимо предусмотреть организатору совещания?
5. Что нужно знать, чтобы контролировать дискуссию?
6. Какие можно выделить типы участников совещания?
7. Какие требования предъявляются к ведущему деловое совещание?

### **Часть 2. Деловое письмо**

Требования к написанию деловых писем таковы:

- бумага для делового письма должна быть хорошего качества, абсолютно чистой, аккуратно обрезанной;
- желательно, чтобы бланк письма был с эмблемой организации, ее полным названием, почтовым и телеграфным адресом, телефоном, факсом, электронным адресом и банковскими реквизитами;

- служебные письма печатаются на лицевой стороне листа, без помарок; все страницы, кроме первой, нумеруются арабскими цифрами;
- ширина поля с левой стороны листа должна быть не менее 2 см, абзац начинается с красной строки с отступлением в пять интервалов от левого края строки;
- текст печатается через полтора-два интервала;
- желательно избегать переноса слов;
- в правом верхнем углу под адресом организации-отправителя ставится дата, желательно полностью (например, 2 января 2002 года);
- наименование организации или фамилия и адрес человека, куда отправляется письмо, проставляется на левой стороне листа;
- ниже, с края строки или в центре листа пишется вежливое обращение, например, «Уважаемый Иван Иванович»;
- после обращения требуется запятая, но часто ставят восклицательный знак, чтобы следующую фразу начать с красной строки и с заглавной буквы;
- заканчивается письмо словами благодарности за сотрудничество и выражением надежд на его продолжение;
- подпись ставится в правой стороне листа, после заключительной фразы вежливости, например, «С уважением...», фамилия подписывающего печатается под его рукописной подписью;
- резолюции на всех видах входящей корреспонденции должны делаться карандашом или на отдельных листах;
- письмо складывается текстом внутрь, а наиболее важные деловые письма не сгибаются, для чего посылаются в больших плотных конвертах;
- на телеграфный запрос следует дать ответ в течение трех дней, на письмо – 10; если запрос требует подробного рассмотрения, то в течение трех дней следует сообщить, что письмо принято к сведению, и дать окончательный ответ в течение 30 дней.

К содержанию деловых писем предъявляются следующие требования:

- точность и ясность изложения мыслей – короткие слова, короткие фразы, короткие абзацы;
- максимальная доступность текста для понимания, употребление простых фраз, точно и однозначно выражающих суть;

- краткость, отсутствие лишних слов и пустых фраз, хотя короткое письмо составить труднее длинного;
- грамотность – соблюдение норм грамматики и правописания, а также требований делового этикета;
- корректность – деловой и вежливый стиль изложения, не включающий живости и образности языка, оставляющий приятное впечатление о человеке.

Деловой человек должен быть знаком с «моделями» разных речевых жанров официально-делового стиля общения, например с правилами составления письма.

Деловое письмо может быть написано как от первого лица («предлагаем», «просим»), так и от третьего («фирма предлагает»)<sup>6</sup>.

Цель письма – информировать и убедить адресата. Как правило, письмо составляется по одному конкретному вопросу.

Структура текста делового письма и речевые конструкции могут выглядеть следующим образом (табл. 3).

Таблица 3

Структура делового письма

Структура текста	Речевые конструкции
<p><b>1. Заголовок</b></p> <p>1) адрес отправителя, название фирмы, дата отправления письма;</p> <p>2) официальное обозначение адресата</p>	<p>Как правило, типизированные клише уже отпечатаны типографским способом на типографском бланке</p>
<p><b>2. Обращение</b></p> <p>Допустимо использование прилагательных (в коммерческой переписке, когда не предполагается конкретное лицо, обращение не предусмотрено); стандартное обращение</p>	<p>Называются должность адресата, фамилия, имя и отчество. Уважаемый... (должность)... Дорогой... (к знакомому адресату)... Господа!</p>
<p><b>3. Основная часть</b></p> <p>1) повод для письма;</p> <p>2) конкретные предложения, просьбы, рекомендации или ответная реакция на предложения партнера; аргументация согласия (несогласия), выражение встречной просьбы или предложения</p>	<p>Рады сообщить Вам... Информлируем Вас о том...</p> <p>Просим рассмотреть вопрос... (подтвердить заказ, сообщить о решении...)</p> <p>К сожалению, мы не можем принять... Со своей стороны, хотели бы попросить Вас...</p>

<sup>6</sup> Панфилова А.П. Указ. соч. С. 40–41.

Структура текста	Речевые конструкции
<p><b>4. Заключение</b></p> <p>1) выражение надежды на положительное решение вопроса, выражение признательности, предположения, что переписка будет продолжена, уверения в уважении и пр.</p> <p>2) подпись – с указанием должности и звания</p>	<p>Надеемся получить ответ в ближайшее время...</p> <p>Ожидаем Вашего согласия... Заранее благодарны...</p> <p>С уважением...</p>

### *Речевые шаблоны для делового взаимодействия<sup>7</sup>*

#### *Выражения, употребляемые при знакомстве*

Давайте познакомимся (будем знакомы)

Позвольте (разрешите) познакомиться с вами

Позвольте (разрешите) представиться

Познакомьте, пожалуйста, меня с...

Представьте меня вашему (вашей)...

Позвольте (разрешите) представить вам моего...

Очень приятно...

Счастлива (рада) познакомиться с вами

Ваше лицо мне кажется знакомым и т. п.

#### *Выражение извинения*

Приносим наши извинения за...

Еще раз прошу извинить меня за...

Примите наши извинения за...

Мы искренне сожалеем, что...

Я должен извиниться перед вами за...

#### *Выражение просьбы*

Вы нас очень обяжете, если согласитесь...

Не могли бы вы...

Мы хотим обратиться к вам с просьбой о...

Если вас особенно не обременит (затруднит)...

Я буду очень признателен (благодарен), если...

Мы очень рассчитываем на вашу помощь в...

С вашей стороны будет очень любезно, если...

<sup>7</sup> Панфилова А.П. Указ. соч. С. 41–42.

### *Выражение одобрения и согласия*

Ваши условия нас вполне устраивают

Этот пункт наших возражений не вызывает...

Думаю, что мы можем договориться и о...

Я вполне разделяю вашу точку зрения на...

Мы ничего не имеем против...

Это, на наш взгляд, очень хорошая идея

Я полностью согласен с вашим мнением о...

Ваши условия в целом для меня приемлемы

Можно считать, что в основном мы договорились.

### *Речевые клише, завершающие разговор*

Итак, мы подходим к концу нашей беседы

Давайте подведем итоги наших договоренностей

В заключение беседы я хотел бы

Я полагаю, что сегодня мы обсудили все наши вопросы

Я считаю, что проблему... можно считать решенной

Позвольте мне от имени фирмы поблагодарить вас за участие в сегодняшнем обсуждении и выразить надежду на дальнейшее сотрудничество с вами.

Я хочу выразить искреннюю благодарность за то, что вы нашли время принять участие в нашем обсуждении. Думаю, что вы будете довольны своим решением.

## **Упражнения**

*Задание 1.* Ознакомиться с ГОСТ Р 6.30–2003. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов. Составить деловое письмо.

*Задание 2.* Подготовить письменный материал в виде сообщения по теме занятия:

- привести образцы (примеры) стилей общения, чаще всего встречающихся в жизни в общении с друзьями, преподавателями, по работе и т. д., с комментариями;
- заполнить таблицу, описывая свои впечатления от взаимодействия с людьми, общающимися в разных стилях.

Стиль общения	Пример взаимодействия	Реакция
Духовный		
Примитивный		
Манипулятивный		
Деловой		
Формально-ролевой		

### Образец делового письма

**РУССЛАНДИЯ  
ПОЛЯРНЫЕ ЗОРИ  
ОТЕЛЬ**



**RUSSLANDIA  
POLIARNE ZORI  
HOTEL**

*Ваш Дом ближе от Дома!*

*Your Far Away Home!*

Уважаемый господин Лопатин!

Вынуждены сообщить Вам, что по причинам, изложенным ниже, наша компания вынуждена отказать Вам в проведении на территории нашей гостиницы выставки «Просроченное», подготовленной Вами. Приносим извинения за организационные и моральные издержки, понесенные Вами и художниками, участвующими в выставке. Не опровергая предварительное устное согласие и одобрение идеи выставки, наша компания, тем не менее, не в состоянии – по юридическим и материальным соображениям – компенсировать Вам и участникам выставки материальные потери.

Для обсуждения будущей выставки созывалось специальное совещание руководящих работников компании, на котором были высказаны следующие основные причины невозможности проведения выставки «Просроченное»:

1. Согласно исследованиям, наши клиенты – как правило, люди с консервативными взглядами, у которых радикальное искусство современных художников вызвало бы резкое отторжение. Наша компания, заботящаяся о психологическом комфорте клиентов, не может себе такого позволить.

2. Предложенный вариант написания названия выставки (с измененной формой написания второго «о»), предполагающий двусмысленное прочтение, в котором заключается одна из идей выставки, не укладывается в уважаемый стиль, которого придерживается наша компания.

3. Некоторые работы (например, «Веру, Надежду, Любу» группы «Зондер») не только сомнительны с этической точки зрения, но и неприемлемы в аспекте общегосударственной борьбы с разжиганием национальной и религиозной розни.



К сожалению, на этом совещании было принято решение об окончательном отказе от идеи проведения выставки «Просроченное», то есть без дальнейших переговоров о возможности компромисса.

С наилучшими пожеланиями,



Казаченок Елена Николаевна

Старший менеджер по работе с клиентами

---

Россия 183039 Мурманск, Киповича, 17  
Русландия Полярные Зори Отель  
тел. (815 2) 28 95 00 факс (815 2) 28 95 04  
E-mail: hotel@russlandia.ru

Knipovicha 17, Murmansk 183039 RUSSIA  
Russlandia Polarnie Zori Hotel  
Tel. (815 2) 28 95 00 Fax (815 2) 28 95 04  
www.russlandia.ru

### Рекомендуемая литература

1. Передача информации в управлении : сб. учеб.-метод. материалов / сост. С.Д. Сыротюк. – Тольятти : Изд-во ТГУ, 2011. – 195 с.

## Практическое занятие 4

### РИТОРИКА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

*Цель* – сформировать навыки ведения дискуссии.

Изучив данную тему, студент должен:

• *иметь представление:*

- о принципах речевого воздействия;
- риторическом инструментарии;
- роли речи и ее культуры в деловом общении;

• *знать:*

- средства выразительной деловой речи;
- этапы подготовки к публичному выступлению;
- лексические приемы ораторской речи;
- понятие «полемическое мастерство»;
- виды ораторского искусства;

• *уметь:*

- подготовить свое выступление перед аудиторией;
- привлечь внимание слушателей;
- применять средства выразительной деловой речи;
- *владеть навыками публичного выступления.*

*Кто слишком усердно убеждает,  
тот никого не убедит.*

*Никола Шамфор,  
французский писатель-моралист*

Каждый деловой человек, каким бы родом деятельности он ни занимался, должен уметь компетентно и эффективно обсуждать жизненно важные проблемы, доказывать и убеждать, аргументированно отстаивать свою точку зрения и опровергать мнение оппонента.

Спор как вид деловой коммуникации широко применяется при обсуждении разногласий, в ситуации отсутствия единого мнения по обсуждаемому вопросу. Спор – наука убеждать. Убеждение – это метод воздействия на сознание личности через обращение к ее собственному критическому суждению.

Результат убеждения считается успешным тогда, когда партнер в состоянии самостоятельно обосновать принятое решение, оценить положительные и отрицательные его стороны, а также возможности и последствия других вариантов и решений.

Убеждение становится действенным:

- в рамках одной потребности;
- при малой интенсивности эмоций;
- с интеллектуально развитым партнером.

В процессе убеждения можно использовать следующие схемы:

- постановка проблемы, ее место в ряду других, актуальность и срок решения, необходимость решения, варианты решения, их достоинства и недостатки, последствия, необходимые средства, затраты, другие условия;
- увеличение ценности достоинств предложения и уменьшение ценности его недостатков; увеличение ценности данного варианта и уменьшение ценности альтернативных вариантов;
- убеждение партнера путем представления ему различных точек зрения;
- принцип постепенного охвата: разбить предложение на этапы и двигаться последовательно, добиваясь согласия на каждом из них. Другое применение этого принципа: перед предстоящим заседанием с несколькими участниками – предварительно обсудить свой вопрос с каждым участником отдельно и заручиться их согласием;
- в качестве приема программирования можно задать вопрос с акцентированием (обычно по существу дела) и не требовать на него немедленного ответа. Через какое-то время вопрос сам возникнет в мыслях партнера и заставит его думать.

### *Правила ведения спора*

1. Обсуждать можно только тот вопрос, в котором хорошо разбираются обе стороны. Не спорить о слишком близком (затрагивает интересы сторон) и слишком далеком (об этом трудно судить).

2. Необходимо согласовать с оппонентом предмет спора.

3. Точно придерживаться обсуждаемого вопроса, не уходить от предмета обсуждения. Вести спор вокруг главного, не размениваться на частности.

4. Нельзя допускать приемы психологического давления: переход на «личности» и т. д.

5. Занимать определенную позицию. Проявлять принципиальность, но не упрямство.

6. Соблюдать этику ведения полемики: спокойствие, выдержку, доброжелательность.

### *Тактика ведения спора*

1. Расположить аргументы в следующем порядке: сильные — в начале аргументации, а самый сильный — в конце ее. В споре для убеждения сильным аргументом является тот, который кажется наиболее убедительным партнеру, так как затрагивает его чувства и интересы.

2. Разоблачить возможные доводы оппонента, предвосхитить аргументы. Это позволяет разоружить противника еще до нападения.

3. Отсрочить ответ на каверзный вопрос, ответить в подходящий момент.

4. Эффективно опровергать второстепенные аргументы.

Аргументы различаются по степени воздействия на ум и чувства людей (табл. 4).

Таблица 4

### Виды аргументов

Сильные аргументы	Слабые аргументы	Несостоятельные аргументы
Точно установленные и взаимосвязанные факты и суждения, которые вытекают из них	Умозаключения, основанные на двух и более отдельных фактах, связь между которыми не ясна	Суждения на основе подтасованных фактов
Законы, уставы, руководящие документы, если они исполняются и соответствуют реальной жизни	Уловки и суждения, построенные на аллогизмах	Ссылки на сомнительные, непроверенные источники
Экспериментально проверенные выводы	Ссылки (цитаты) на авторитеты, неизвестные или малоизвестные слушателям	Потерявшие силу решения

Сильные аргументы	Слабые аргументы	Несостоятельные аргументы
Заключения экспертов	Доводы личного характера, вытекающие из обстоятельств или диктуемые побуждением, желанием	Домыслы, догадки, предположения
Цитаты из публичных заявлений, книг, признанных в этой сфере авторитетов	Доводы, версии, обобщения, сделанные на основе догадок, предположений, ощущений	Доводы, рассчитанные на предрассудки, невежество
Показания свидетелей и очевидцев событий	Выводы из неполных статистических данных	Выводы, сделанные на основе фиктивных документов
Статистическая информация		Выдаваемые авансом посулы и обещания
Результаты социологических опросов, проведенных специалистами		Ложные заявления

*Некорректные приемы или уловки в споре:*

- софизм;
- умолчание (выступающий не касается главных проблем, зато раздувает мелкие, малозначащие вопросы);
- использование ложных, недоказанных аргументов;
- приклеивание ярлыков;
- ссылка на авторитеты;
- абсурдная гиперболизация;
- огульное несогласие;
- высокомерный ответ;
- отвлечение оппонента от предмета спора;
- довод+комплимент в адрес противника;
- аргумент к физической силе;
- аргумент к невежеству;
- аргумент к жалости;
- аргумент к выгоде;
- аргумент к здравому смыслу.

*Как избавиться от агрессивности в споре?*

- не доминируйте словами, позой, тоном. Тот, кто доминирует, мало слышит и понимает из того, что говорят, а тот, на кого «давят», теряется и переходит в психологическую защиту;

- не давайте волю эмоциям. Когда эмоции берут верх, разум при-  
тупляется;
- не спешите возражать. Дайте партнеру выговориться. Если слушать  
внимательно, возможно и возражать не придется: под влиянием  
внимательного и терпеливого слушателя пыл оппонента гаснет;
- не принимайте оборонительную позу.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Почему деловой человек должен владеть методами и приемами  
ведения дискуссий?
2. Что представляет собой спор как вид деловой коммуникации?
3. Что способствует эффективности убеждения?
4. Какие аргументы можно отнести к некорректным?
5. Какие факторы влияют на внушаемость?
6. Охарактеризуйте основные требования к культуре спора.
7. Является ли спор эффективной формой деловой коммуникации?  
Почему?
8. «В споре рождается истина», «Споры погубили Рим!» – чем, на  
ваш взгляд, вызвано такое противоречивое отношение к спору?

### **Проверьте себя (самомаркетинг): «РЕЧЕВЫЕ БАРЬЕРЫ ПРИ ОБЩЕНИИ»<sup>8</sup>**

Для того чтобы оценить, насколько актуальны для вас речевые барьеры общения, насколько вы умеете «подать информацию», предлагаем ответить на вопросы, составленные американским психологом В. Маклини.

1. Когда вы сами говорите, следите ли вы внимательно за тем, что-  
бы слушатели правильно вас поняли?  
*Здесь и далее отвечайте «да» или «нет».*
2. Подбираете ли вы слова, соответствующие уровню подготовки  
слушателей?
3. Обдумываете ли вы указания, прежде чем их высказать?
4. Отдаете ли вы распоряжения в достаточно краткой форме?
5. Если подчиненный не задает вопросов после того, как вы выска-  
зали новую мысль, считаете ли вы, что он её понял?

---

<sup>8</sup> Панфилова А.П. Указ. соч. С. 66–67.

6. Ясно ли вы выражаетесь?
7. Увязываете ли вы свои мысли, прежде чем их высказать, чтобы не говорить бессвязно?
8. Поощряете ли вы вопросы?
9. Предполагаете ли вы, что знаете мысли окружающих, или задаете вопросы, чтобы выяснить их?
10. Различаете ли вы факты и мнения?
11. Усиливаете ли вы конфронтацию, противореча аргументам собеседника?
12. Стараетесь ли вы, чтобы ваши партнеры во всем с вами соглашались?
13. Используете ли вы профессиональный жаргон, непонятный слушателю?
14. Говорите ли вы ясно, точно и вежливо?
15. Следите ли вы за тем, какое впечатление производят ваши слова на слушателя, внимателен ли он?
16. Делаете ли вы преднамеренные паузы в своей речи для того, чтобы собраться с мыслями, привлечь внимание на слушателей?

Если вы не задумываясь ответили «да» на все вопросы (кроме 5-го, 9-го и 13-го), то можно считать, что вам присуще умение ясно и кратко излагать свои мысли.

### **Упражнения**

*Задание 1.* Выступающий рассказывает о каком-то поступке. Остальные указывают на негативные явления поступка, стараясь «испортить» настроение говорящему. Задача говорящего – в течение 2–3 минут противостоять напору «критиков», защищая свою позицию. Не следует «отмахиваться» от критики, надо в ответ приводить контраргументы.

*Задание 2.* Инновационная игра «Есть идея!»

*Цели:*

- развитие умений разрабатывать новые идеи и отказываться от стереотипных путей решения проблемы;
- развитие творческого мышления и способности осуществлять экспертизу идей с помощью полярных аргументаций;
- развитие умений аргументированно вести дискуссию;

- развитие и закрепление умений работать в режиме заданных норм и регламента;
- развитие навыков группового сотрудничества, эффективного взаимодействия с деловыми партнерами.

#### *Игровые группы*

«**НОВАТОРЫ**». Основная задача группы – представить на защиту и обосновать новые прогрессивные идеи.

«**ОПТИМИСТЫ**». Основная задача группы – аргументированно и обоснованно защитить выдвинутую «новаторами» идею; вскрыть конструктивные стороны этой идеи.

«**ПЕССИМИСТЫ**». Основная задача группы – аргументированно и обоснованно вскрыть несостоятельность выдвинутой на защиту идеи, отметить возможные негативные последствия ее внедрения, обозначить проблемы, порождаемые этой идеей.

«**РЕАЛИСТЫ**». Основная задача группы – аргументированно доказать возможность реального внедрения выдвинутой «новаторами» на защиту идеи на основе заданных критериев:

- новизна предлагаемой идеи;
- конструктивность и снятие проблем;
- ресурсная и организационная обоснованность;
- практическая реализуемость в ближайшей перспективе.

*Задание 3.* Подготовьте дискуссию по одной из нижеперечисленных тем или предложите свою.

1. Реклама: наука или искусство.
2. Женщина и карьера: «за» и «против».
3. Талант: счастье или проблема.
4. Феминизм и современное общество.

#### **Рекомендуемая литература**

1. Передача информации в управлении : сб. учеб.-метод. материалов / сост. С.Д. Сыротюк.– – Тольятти : Изд-во ТГУ, 2011. – 195 с.



## Практическое занятие 5

### ТИПОЛОГИЯ ЛИЧНОСТИ: КОММУНИКАТИВНЫЕ АСПЕКТЫ

*Цель* – изучить черты характера и типы личностей.

Изучив данную тему, студент должен:

- *иметь представление* о роли индивидуальных особенностей в вопросе производственного местоопределения;
- *знать*:
  - виды темперамента;
  - типы характеров;
  - виды чувств и эмоций;
  - структуру способностей;
  - содержание профессиограммы;
- *уметь* составить профессиограмму своей будущей специальности.

Важную роль в возникновении и развитии конфликта играют черты характера личности, ее базовые характеристики. Это индивидуальные психофизиологические свойства человека, проявляющиеся в особенностях темперамента, самооценке, в способе реагирования на слова и поступки людей. В этой связи выделяют две основные психологические оси личности:

- 1) экстраверсия – интроверсия;
- 2) эмоциональная неустойчивость – эмоциональная стабильность.

В зависимости от доминирования той или иной характеристики различают следующие типы личностей.

1. Экстраверты – люди, требующие постоянной стимуляции, «подпитки» от внешней среды. Они общительны, стремятся к новым впечатлениям, склонны к риску, любят перемены. Для них характерны раскованность поведения, веселость, вспыльчивость.

2. Интроверты – стимулы для жизненной активности они черпают изнутри, живут в основном своим внутренним миром. Они замкнуты, малообщительны, медлительны, серьезны, любят порядок, дружат с немногими, но преданно.

3. Эмоционально неустойчивые люди характеризуются постоянным эмоциональным напряжением, переживанием личной угрозы, повышенной чувствительностью к неудачам и ошибкам.

4. Эмоционально стабильные люди – им свойственны эмоциональная уравновешенность, негибкость характера, неспособность глубоко сочувствовать переживаниям других людей.

Крайние проявления названных качеств у личности очень редки. Каждый обычно занимает позицию в диапазоне ближе к тому или иному полюсу. Но в зависимости от того, в какой степени эти качества присутствуют в человеке, выделяют четыре основных типа характера личности:

- 1) меланхолик;
- 2) холерик;
- 3) сангвиник;
- 4) флегматик.

*Меланхолик* – человек, сочетающий в большей мере черты интроверта и эмоциональной неустойчивости. Его основные характеристики: замкнутость, пессимизм, неуравновешенность, угрюмость, тревожность. В общении и взаимодействии с другими людьми меланхолика настораживает новая обстановка и новые люди. Поэтому он часто уходит в себя, уединяется. Мимика его часто невыразительна, поэтому по его лицу трудно заметить те чувства и переживания, которые его бушуют.

*Холерик* – сочетает черты экстраверта и эмоциональной нестабильности. Это человек обидчивый, беспокойный, возбудимый, импульсивный, резкий, активный, несдержанный. Холерик увлеченно берется за новые дела, но сил у него хватает не надолго. Ему свойственны спады и подъемы настроения. В общении холерики часто вспыльчивы и нетерпеливы.

*Сангвиник* – в большей степени сочетает свойства экстраверта и эмоциональной стабильности. Ему присущи такие черты, как общительность, открытость, доступность, разговорчивость, инициативность, активность, работоспособность, оптимистичность. В общении с другими сангвиники несколько поверхностны в восприятии людей и явлений.

*Флегматик* – сочетает свойства интроверта и эмоциональной стабильности. Он обладает следующими чертами: старательностью, вдумчивостью, сдержанностью, миролюбием, уравновешенностью, надежностью, спокойствием. В общении флегматики надежные друзья и не склонны к перемене своего окружения, хорошо сопротивляются сильным и продолжительным раздражителям.

Следует отметить, что «плохих» и «хороших» индивидуальных характеристик не бывает. Как говорится, наши недостатки – продолжение наших достоинств. Однако важно отметить, что все названные личностные качества человека играют существенную роль в возникновении и развитии конфликта.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Какие отличительные признаки характеризуют понятия «человек», «личность», «индивид», «индивидуальность»?
2. Играют ли роль природные предпосылки в формировании личности?
3. Кто является носителем индивидуальности?
4. Какие виды чувств и эмоций существуют?
5. Что такое «воля», «волевой акт», «волевой процесс»?
6. Что такое «способности» и какова их структура?
7. Чем отличаются «способности», «задатки», «склонности», «одаренность», «талант», «гений»?
8. Что такое «темперамент», типы темперамента?
9. Классификация характеров (по Аристотелю, Э. Кречмеру, К. Юнгу, А.Е. Личко и т. д.).

### **Упражнение**

*Задание.* Подготовить письменный материал по психологии общения:

- классификацию типов личности с примерами психологических портретов литературных героев, общественных деятелей;
- профессиограмму своей будущей специальности.

## Самомаркетинг «Базовые характеристики личности»

*Инструкция.* Вам предлагается ответить на вопросы, касающиеся особенностей вашего поведения. Оцените себя мысленно, согласны или не согласны вы с предлагаемым суждением. Над ответами долго не задумывайтесь, но обязательно отвечайте.

1. Часто ли вы испытываете тягу к новым впечатлениям, к тому, чтобы «встряхнуться», испытать возбуждение?
2. Часто ли вы нуждаетесь в друзьях, которые могут вас ободрить или утешить?
3. Вы считаете себя человеком беззаботным?
4. Трудно ли вам отказаться от своих намерений?
5. Обдумываете ли вы свои дела не спеша, предпочитаете подождать, прежде чем действовать?
6. Всегда ли вы сдерживаете свои обещания?
7. Часто ли у вас бывают спады и подъемы настроения?
8. Обычно вы поступаете и говорите быстро, не раздумывая?
9. Возникало ли у вас когда-нибудь чувство, что вы несчастливы, хотя никакой серьезной причины для этого не было?
10. Верно ли, что на спор вы готовы решиться на очень многое?
11. Смущаетесь ли вы, когда хотите познакомиться с человеком противоположного пола?
12. Бывает ли когда-нибудь, что, разозлившись, вы выходите из себя?
13. Часто ли вы действуете под влиянием минутного настроения?
14. Часто ли вы беспокоитесь из-за того, что сделали или сказали что-нибудь такое, чего не следовало бы делать или говорить?
15. Предпочитаете ли вы обычно книги встречам с людьми?
16. Легко ли вас обидеть?
17. Любите ли вы часто бывать в компании?
18. Бывают ли у вас иногда мысли, которые вы хотели бы скрыть от других?
19. Верно ли, что вы иногда полны энергии, так, что все горит в руках, а иногда совсем вялы?
20. Предпочитаете ли вы иметь поменьше друзей, но зато близких вам?
21. Часто ли вы мечтаете?
22. Когда на вас кричат, вы отвечаете тем же?

23. Часто ли вас беспокоит чувство вины?
24. Все ли ваши привычки хороши и желательны?
25. Способны ли вы дать волю своим чувствам и всю повеселиться в компании?
26. Можете ли вы сказать, что у вас часто нервы бывают натянуты до предела?
27. Считают ли вас человеком живым и веселым?
28. Часто ли, сделав какое-нибудь важное дело, вы испытываете чувство, что могли бы сделать его лучше?
29. Вы больше молчите, когда находитесь в обществе других людей?
30. Вы иногда сплетничаете?
31. Бывает ли, что вам не спится из-за того, что разные мысли лезут в голову?
32. Если вы хотите узнать о чем-нибудь, то предпочитаете прочесть об этом в книге, нежели спросить у людей?
33. Бываете ли вы иногда так возбуждены, что не можете усидеть на месте?
34. Нравится ли вам работа, которая требует от вас постоянного внимания?
35. Бывают ли у вас слабость и головокружения?
36. Всегда ли вы платили бы за провоз багажа на транспорте, если бы не опасались проверки?
37. Вам неприятно находиться в обществе, где подшучивают друг над другом?
38. Раздражительны ли вы?
39. Нравится ли вам работа, которая требует быстроты действий?
40. Верно ли, что нередко вам не дают покоя мысли о разных неприятностях и ужасах, которые могли бы произойти, хотя все кончилось благополучно?
41. Вы неторопливы в движениях?
42. Вы когда-нибудь опаздывали на свидание или в школу (на работу)?
43. Часто ли вам снятся кошмары?
44. Верно ли, что вы так любите поговорить, что никогда не упустите случая побеседовать с незнакомым человеком?
45. Бывают ли у вас сильные головные боли?

46. Вы бы чувствовали себя несчастным, если бы длительное время были лишены общения с людьми?
47. Можете ли вы назвать себя нервным человеком?
48. Есть ли среди ваших знакомых люди, которые вам явно не нравятся?
49. Можете ли вы сказать, что вы весьма уверенный в себе человек?
50. Легко ли вы обижаетесь, когда люди указывают на ваши ошибки в работе или на ваши личные промахи?
51. Вы считаете, что трудно получить настоящее удовольствие от вечеринки?
52. Беспокоит ли вас чувство, что вы чем-то хуже других?
53. Легко ли вам внести оживление в довольно скучную компанию?
54. Бывает ли, что вы говорите о вещах, в которых не разбираетесь?
55. Беспокоитесь ли вы о своем здоровье?
56. Любите ли вы подшучивать над другими?
57. Страдаете ли вы от длительной бессонницы?

*Обработка данных*

При совпадении ответов с ключом начисляется один балл. Подсчитайте сумму баллов по трем показателям (А, Б, В) в отдельности.

*Показатель А (искренность ответов)*

Присвойте балл каждому ответу «Да», если вы дали его на вопросы № 6, 24, 36.

Присвойте балл каждому ответу «Нет», если вы дали его на вопросы № 12, 18, 30, 42, 48, 54.

*Показатель Б (экстраверсия, степень общительности, зависимости поведения от мнения окружающих, умение приспособляться к новым условиям)*

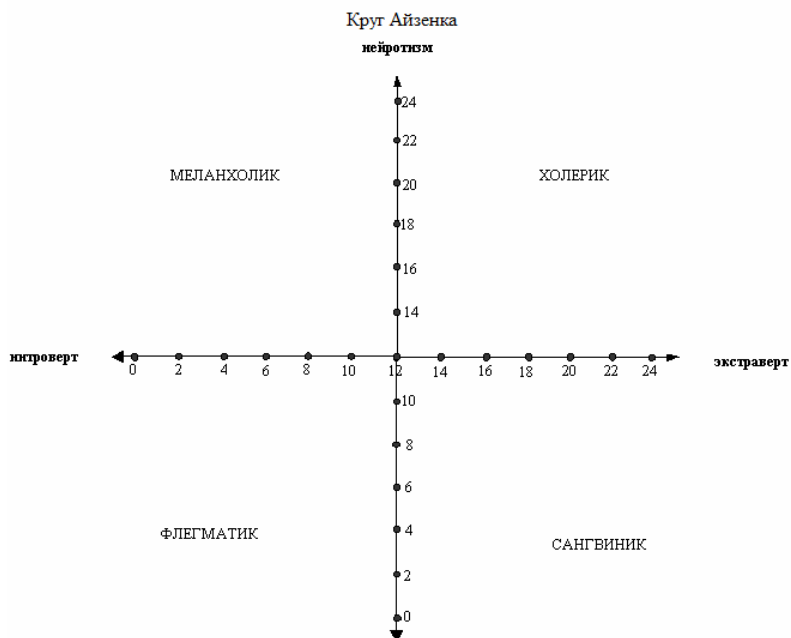
Присвойте балл каждому ответу «Да», если вы дали его на вопросы № 1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 39, 44, 46, 49, 53, 56.

Присвойте балл каждому ответу «Нет», если вы дали его на вопросы № 5, 15, 20, 29, 32, 34, 37, 41, 51.

*Показатель В (нейротизм, степень эмоциональной чувствительности, возбудимости)*

Присвойте балл каждому ответу «Да», если вы дали его на вопросы № 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57.

Если по шкале А получено более 4 баллов – результаты считаются недостоверными, так как ответы были неискренни. Для определения типа темперамента нужно найти точку в пространстве по двум координатам: показатель Б – по горизонтальной оси, показатель В – по вертикальной оси.



Если точка попадает на ось (один из показателей равен 12), то проявляется промежуточный темперамент, умеренно выраженный или коммуникативная направленность (показатель Б), или возбудимость (показатель В). Чем ближе точка расположена к центру круга (показатели Б и В имеют значение от 6 до 18), тем более адаптивно поведение, то есть черты темперамента проявляются не в крайней степени, их легко контролировать. Чем больше значения приближаются к максимальным или минимальным, тем тяжелее человеку корректировать своё поведение, так как черты темперамента проявляются достаточно сильно.

*Сангвиник.* Повышенная активность, возбудимость. Живо и с большим энтузиазмом откликается на всё, привлечшее его внима-

ние. Живая мимика и выразительные движения. По его лицу легко угадать, каково его настроение, каково его отношение к предмету или человеку. Быстро сосредоточивает внимание, при выполнении какого-либо дела работает быстро, может долго работать, не утомляясь, энергично принимается за новое дело. Быстрота ума, находчивость. Чувства, настроения, интересы и стремления очень изменчивы. Он легко сходится с новыми людьми. Легко привыкает к новым требованиям и обстановке. Азартен, склонен к риску. Может быть лидером и вести за собой, умеет увлекать других своими идеями. Не всегда чувствителен к переживаниям и проблемам окружающих, хорошо справляется лишь с той работой, которая для него интересна и важна. Не всегда ответственно выполняет то, что ему не очень нужно или неинтересно.

*Холерик.* Бывает несдержан, нетерпелив, вспыльчив, но так же легко отходит и забывает об обидах. Устойчивость стремлений и интересов, большая настойчивость, высокая ответственность, переживает за результаты и последствия своих действий, не любит расстраивать окружающих. Общителен, открыт, умеет сопереживать, сочувствовать. Энергичный, работоспособный, быстро переключается с одного дела на другое, но не всегда внимателен и организован. Тревожен, беспокоен, не всегда чётко определяет приоритеты.

*Флегматик.* Мало эмоционален. Трудно рассмешить, разгневать или опечалить. Когда все смеются по какому-либо поводу, остаётся невозмутимым. При больших неприятностях остаётся спокойным. Мимика и движения невыразительны. Энергичен, отличается терпеливостью, выдержкой, самообладанием. Медленный темп движений и речи, ненаходчив. Медленно сосредоточивает внимание. С трудом переключает внимание, приспосабливается к новой обстановке и перестраивает навыки и привычки. С трудом сходится с новыми людьми и откликается на внешние впечатления.

*Меланхолик.* Повышенная чувствительность, незначительный повод может вызвать слёзы на глазах. Чрезмерно обидчив, раним, мнителен. Мимика и движения невыразительны. Голос тихий. Плачет и смеётся тихо. Пониженная активность. Нерешителен, не уверен в себе, робок, малейшая трудность заставляет опускать руки, неэнергичен, ненастойчив, легко утомляется и мало работоспособен.



Легко отвлекаемое и неустойчивое внимание. Медленный психический темп. Обиды носит в себе, фиксируется на ошибках и неудачах.

Для того чтобы получить точные портреты, можно использовать нижеследующую схему анализа.

$B > 16, B > 16$  – вы импульсивный, вспыльчивый, легко возбудимый человек. Вам трудно сдерживать себя и вы бываете излишне резки и прямолинейны. Увлеченно отдаетесь делу, но при неудаче быстро теряете интерес. Люди вашего типа предпочитают работу с ярко выраженной цикличностью, требующую максимального напряжения сил, но не длительную. Их привлекает высокий темп движений, разнообразие, необходимость проявлять смекалку и сообразительность.

Вам больше подходят профессии технической направленности или связанные с преподаванием технических дисциплин, а также профессии, связанные с переменной обстановки, путешествиями, разъездами (геолог, инженер-радиофизик, инженер-строитель, инженер по связи, инженер-преподаватель, программист и др.).

$B > 16, B < 8$  – вы человек уравновешенный, умеете себя сдерживать. В сложных жизненных ситуациях можете иногда «потерять голову», но волевым усилием способны восстановить равновесие. Достаточно легко переносите смену обстановки, схватываете новое, гибки в общении с людьми, склонны к активной деятельности. Предпочитаете самостоятельность в делах, работу, требующую смекалки, находчивости, энергичности, напряжения, выдержки. Люди вашего типа лучше справляются с деятельностью, требующей четкого планирования, учета последовательности событий. Чаще всего они становятся лидерами, организаторами.

Вам подходят профессии: преподаватель, психолог, дефектолог, воспитатель, диспетчер, журналист, специалист по связям с общественностью, социолог, экскурсовод, агент по туризму, страховой агент, экономист, технолог, переводчик, юрист, водитель различных видов транспорта и т. п.

$B > 16, 8 < B < 16$  – вы человек достаточно живой и общительный, активный, когда видите перед собой ясную задачу и конкретное дело. Неплохо переносите смену обстановки, достаточно быстро

к ней приспосабливаетесь, легко схватываете новое. Вы энергичны, способны много работать не утомляясь, сдержанны, спокойны, легко можете включаться в новую деятельность.

Вам подходят разнообразные профессии: геолог, археолог, инженер-физик, педагог, проводник пассажирского поезда, летчик, системный администратор, строитель, юрист, инженер-конструктор, наладчик оборудования, инженер транспорта, технолог по производству питания, одежды и др.

$B < 8, V < 8$  – вы человек весьма уравновешенный в своих чувствах и действиях. Остаетесь спокойным и ровным в сложных жизненных ситуациях. Очень сдержанны, рассудительны, но медлительны. Труднее приспосабливаетесь к изменяющейся обстановке. Вам требуется время для обдумывания, раскачки, но, начав дело, вы обычно стараетесь довести его до конца, вы малоразговорчивы, не любите говорить по пустякам, вам трудно общаться с людьми. Предпочитаете работу медленного темпа, не требующую частой смены заданий. Затрудняетесь самостоятельно принимать решения, поэтому вам лучше не брать на себя ответственность за руководство людьми и организацию деятельности других.

Вам больше подходят профессии: оператор станков с программным управлением, оператор связи, компьютерных систем, экономист, бухгалтер, корректор, лесничий, машинист, техник-технолог по разным видам производства и др.

$B < 8, V > 16$  – вы впечатлительный, стеснительный человек, трудно находящий контакты с другими людьми. Зачастую обидчивы, чувствуете себя уверенно лишь в знакомой, привычной обстановке. Люди, мало вас знающие, часто не понимают вас. Вам рекомендуется работать в обстановке, не требующей большого нервного напряжения, быстрых реакций и частой смены характера деятельности.

Вам больше подойдут профессии: ландшафтный дизайнер, микробиолог, лаборант в химлаборатории, библиотекарь, корректор, реставратор, настройщик музыкальных инструментов, сборщик радиодеталей и микросхем, деталей на часовом заводе, чертежник, художник-архитектор, конструктор-модельер, музыкальный работник, технолог в легкой и пищевой промышленности.

$B < 8$ ,  $8 < B < 16$  – вы человек необщительный, застенчивый, довольно сдержанный в чувствах, вдумчивый, склонный к рассуждениям. В поступках ориентируетесь в основном на собственные чувства, представления. Такой человек сближается только с немногими друзьями. Свои действия планирует заранее, не любит сильных впечатлений, стремится к спокойной, упорядоченной жизни. Для людей этого типа подходят профессии, где требуются усидчивость, пунктуальность, внимательность в работе. Они предпочитают работать в одиночку.

Вам больше подойдут профессии: программист, инженер леса, зоолог, биолог, переводчик иностранного текста и др.

$8 < B < 16$ ,  $B > 16$  – вы человек эмоционально неустойчивый, чувствительный. В меру общительный, но в отношениях с людьми не очень выдержанный, легко обижаетесь. Ваши поступки часто зависят от вашего настроения: вы то очень энергичны, то становитесь вялым и апатичным. Непостоянны во взглядах и интересах. У вас хорошо развита интуиция. Люди вашего типа предпочитают работу интересную, связанную с эмоциями, но непродолжительную и не очень напряженную, больше умственную, чем физическую.

Вам подойдут профессии: филолог, актер драмтеатра, певец, архитектор, специалист в легкой и пищевой промышленности, кинооператор, журналист, кондитер, фармацевт, ювелир, юрист и т. д.

$8 < B < 16$ ,  $B < 8$  – вы человек спокойный, постоянный в дружбе и интересах. Эмоции не мешают вам видеть вещи реалистично, умеете приспособливаться к действительности, рассудительны, в меру общительны, но в поведении не зависимы от взглядов других, охотно делитесь советами, не боитесь неудач, пытаетесь разобраться в их причинах. Люди этого типа могут добиться успеха в разнообразных видах деятельности, особенно в тех, где четко определены действия и наглядно представлен конечный результат.

Вам подойдут профессии: геолог, офицер, преподаватель, врач, пилот, специалист в области социологии, права, дизайнер, журналист, переводчик, дипломат и т. д.

$8 < B < 16$ ,  $8 < B < 16$  – вы человек в меру общительный, довольно спокойный, но иногда даете волю эмоциям. Достаточно открытый, не очень тревожный, хорошо переносите одиночество, не очень

любите шумные компании. Люди вашего типа в меру активны, универсальны в поведении. Они хорошо работают в разных областях деятельности, но при условии осознания важности работы, наличия перспективы продвижения по службе.

Вам подойдут профессии: специалист в области разнообразных видов транспорта, радиоэлектроники, техники, систем связи, педагог, врач, работник сферы обслуживания и др.

### **Рекомендуемая литература**

1. Передача информации в управлении : сб. учеб.-метод. материалов / сост. С.Д. Сыротюк. – Тольятти : Изд-во ТГУ, 2011. – 195 с.

## Практическое занятие 6

### ОБЩЕНИЕ В ГРУППАХ И КОЛЛЕКТИВАХ

*Цель* – получить общее представление о понятии «социально-психологический климат».

Изучив данную тему, студент должен:

• *иметь представление:*

- о группах и коллективах;
- роли социально-психологического климата в жизнедеятельности группы;

• *знать:*

- классификацию групп и их основные характеристики;
- функции групп;
- типы межличностных отношений;
- варианты системы взаимоотношений в микрогруппе;
- типы поведения;

• *уметь* работать в группах и адекватно оценивать свою роль в коллективе.

Благоприятный социально-психологический климат является условием повышения производительности труда, удовлетворенности работников трудом и коллективом. Социально-психологический климат возникает спонтанно. Вместе с тем хороший климат не является простым следствием провозглашенных девизов и усилий отдельных руководителей. Он представляет собой итог систематической воспитательной работы с членами коллектива, осуществление специальных мероприятий, направленных на организацию отношений между руководителями и подчиненными. Формирование и совершенствование социально-психологического климата – постоянная практическая задача руководителей любого ранга. Хороший социально-психологический климат требует, особенно от руководителей и психологов, понимания психологии людей, их эмоционального состояния, настроения, душевных переживаний, волнений, отношений друг с другом.

Психологический климат — это климат, зона действия которого значительно локальнее социального и морального климата. При его изучении внимание ученых концентрируется на трех основных вопросах.

1. Какова сущность социально-психологического климата?
2. Какие факторы оказывают влияние на его формирование?
3. По каким показателям можно оценить состояние климата?

Многие психологи утверждают, что социально-психологический климат — это состояние психологии трудового коллектива как единого целого, которое интегрирует частные групповые состояния. Климат — это не сумма групповых состояний, а их интеграл.

### ***Факторы формирования социально-психологического климата***

На формирование социально-психологического климата оказывает влияние ряд факторов макро- и микросреды.

Факторы макросреды — это тот общественный фон, на котором строятся и развиваются отношения людей. К этим факторам относятся общественно-политическая ситуация в стране, экономическая ситуация в обществе, уровень жизни населения, организация жизни населения, социально-демографические, региональные и этнические факторы.

Факторы микросреды — это материальное и духовное окружение личности в трудовом коллективе. К микрофакторам относятся:

- 1) объективные — комплекс технических, санитарно-гигиенических, организационных элементов;
- 2) субъективные — характер официальных и организационных связей между членами коллектива, наличие товарищеских контактов, сотрудничество, взаимопомощь, стиль руководства.

Благоприятный климат переживается каждым человеком как состояние удовлетворенности отношениями с товарищами по работе, руководителями, своей работой, ее процессом и результатами. Это повышает настроение человека, его творческий потенциал, положительно влияет на желание работать в данном коллективе, применять свои творческие и физические силы на пользу окружающим людям.

Неблагоприятный климат индивидуально переживается как неудовлетворенность взаимоотношениями в коллективе, с руководите-

лями, условиями и содержанием труда. Это сказывается на настроении человека, его работоспособности и активности, на его здоровье.

*Показатели социально-психологического климата.* Социально-психологический климат как интегральное состояние коллектива включает целый комплекс различных характеристик, поэтому его невозможно измерить по какому-либо одному показателю. Разработана определенная система показателей, на основании которых оказывается возможным оценить уровень и состояние социально-психологического климата.

#### ***Характеристики благоприятного социально-психологического климата***

1. В коллективе преобладает бодрый, жизнерадостный тон взаимоотношений между работниками, оптимизм в настроении; отношения строятся на принципах сотрудничества, взаимной помощи, доброжелательности; членам коллектива нравится участвовать в совместных делах, вместе проводить свободное время; в отношениях преобладают одобрение и поддержка, критика высказывается с добрыми пожеланиями.

2. В коллективе существуют нормы справедливого и уважительного отношения ко всем его членам, здесь всегда поддерживают слабых, выступают в их защиту, помогают новичкам.

3. В коллективе высоко ценят такие черты личности, как принципиальность, честность, трудолюбие и бескорыстие.

4. Члены коллектива активны, полны энергии, они быстро откликаются, если нужно сделать полезное для всех дело, и добиваются высоких показателей в труде и профессиональной деятельности.

5. Успехи или неудачи отдельных членов коллектива вызывают сопереживание и искреннее участие всех членов коллектива.

6. В отношениях между группировками внутри коллектива существует взаимное расположение, понимание, сотрудничество.

#### ***Характеристики неблагоприятного социально-психологического климата***

1. В коллективе преобладают подавленное настроение, пессимизм, наблюдаются конфликтность, агрессивность, антипатия людей друг к другу, присутствует соперничество; члены коллектива

проявляют отрицательное отношение к более близкому отношению друг с другом; критические замечания носят характер явных или скрытых выпадов, люди позволяют себе принижать личность другого, каждый считает свою точку зрения главной и нетерпим к мнению остальных.

2. В коллективе отсутствуют нормы справедливости и равенства во взаимоотношениях, он заметно разделяется на «привилегированных» и «пренебрегаемых», здесь презрительно относятся к слабым, нередко высмеивают их, новички чувствуют себя лишними, чужими, к ним часто проявляют враждебность.

3. Такие черты личности, как принципиальность, честность, трудолюбие, бескорыстие, не в почете.

4. Члены коллектива инертны, пассивны, некоторые стремятся обособиться от остальных, коллектив невозможно поднять на общее дело.

5. Успехи или неудачи одного оставляют равнодушными остальных членов коллектива, а иногда вызывают нездоровую зависть или злорадство.

6. В коллективе возникают конфликтующие между собой группировки, отказывающиеся от участия в совместной деятельности.

7. В трудных случаях коллектив не способен объединиться, возникают растерянность, ссоры, взаимные обвинения; коллектив закрыт и не стремится сотрудничать с другими коллективами.

Для изучения психологического климата в группе используются определенные приемы, направленные:

- 1) на определение неформальной структуры группы, выявление лидера и его роли в группе;
- 2) определение уровня развития группы, социально-психологическую коррекцию групповых процессов и состояний;
- 3) определение причин конфликтов в группе и применение социально-психологических способов их конструктивного разрешения;
- 4) коррекцию формальной и неформальной структуры группы (например, посредством перевыборов формального лидера);
- 5) социально-психологическую коррекцию взаимоотношений в коллективе (проведение социально-психологических тренингов и психологических консультаций).



Итак, можно сделать вывод, что *социально-психологический климат* — это интеграл более частных групповых состояний. Он не возникает спонтанно, а является результатом усилий многих людей — руководителей и членов коллектива.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Что такое социально-психологический климат и какова его роль в жизнедеятельности группы?
2. Какова сущность социально-психологического климата?
3. Какие факторы оказывают влияние на формирование социально-психологического климата?
4. По каким показателям можно оценить состояние социально-психологического климата?

### ***Психологическая подстройка к партнёру***

Для того чтобы образовать конгруэнтную позицию, нужно соответствующим образом во время обучения подстроиться к деловому партнёру. С этой целью следует отзеркаливать его манеру и стиль поведения.

**Подстройка** (присоединение) — это максимальное приспособление своего поведения к способу поведения другого. Она может осуществляться с помощью вербальных и невербальных средств коммуникации. Начиная взаимодействовать с деловым партнёром, соблюдайте определенную последовательность.

Чтобы установить духовную связь с партнёром<sup>9</sup>:

- примите осанку своего партнёра. Повторяйте его основную жестикуляцию;
- отражайте эмоциональное настроение партнёра. Как только вы «встанете с ним на одну ступень», он неосознанно последует за вами;
- приспособьтесь к темпу и громкости речи партнёра;
- старайтесь занимать такие же позы, в которых находится ваш партнёр;
- используйте в своих высказываниях языковые средства партнёра (отдельные характерные слова, предложения, словосочетания, тер-

---

<sup>9</sup> Панфилова А.П. Указ. соч. С. 183–187.

минологию, возможно и интонации). Вместе с тем нельзя перенимать изъяны речи, например, диалект, заикание, назализации;

- постарайтесь воспроизвести ритм дыхания партнера.

*Правило I.* Не занимайтесь явным копированием, придерживайтесь лишь общей тенденции, например, если партнер сидит в закрытой позиции, вы сделайте то же самое, но в другой форме. Лучше всего отзеркаливать мелкие движения рук, ног, мимику, чтобы ваша имитация не бросалась в глаза.

*Правило II.* Синхронизируя ритм разговора, дыхания, движений, не стоит быть тенью партнера. Легкие и произвольные, но похожие движения будут вполне достаточны.

*Правило III.* Отражая особенности речи партнера, выискивайте лишь тонкие нюансы громкости, темпа, интонаций.

Таким образом, подстройка первого порядка – это:

- 1) позы;
- 2) жесты;
- 3) речь.

Подстройка второго порядка включает следующие шаги:

- 4) определяете основную репрезентативную систему партнера;
- 5) определяете ведущую систему партнера;
- 6) используете языковые средства, характерные для его основной репрезентации;
- 7) повторяете за ним движения глаз;
- 8) дышите синхронно.

Даже если ситуация не складывается для конструктивного взаимодействия, используя подстройки первого и второго уровней, можно построить конгруэнтность и выправить ситуацию. Присоединение можно считать эффективным, если:

- вы меняете позу, и ваш партнер, невольно подстраиваясь к вам, занимает такую же;
- ваш партнер начинает имитировать ваши жесты и речь.

Если вы заметили, что два этих приема сработали, вы можете рассматривать это как удачу: вы интересны собеседнику, к вам испытывают внутреннюю симпатию, расположение и у вас есть все основания рассчитывать на конструктивное решение проблемы или эффективное завершение сделки.

### *Приёмы психологического присоединения*

«ВЕДЕНИЕ» — это описание той реакции, которую вы хотите вызвать у партнера с помощью переключения его внимания с внешней реальности на внутреннюю, такой способ делового взаимодействия, при котором ваш партнер, не осознавая того, склонен принимать вашу сторону без какой-либо критики или сопротивления.

Если ваше присоединение к партнеру оказалось эффективным, то вы уже его начали вести. Постарайтесь удержать эту ситуацию. Важное правило: если ваш партнер неосознанно имитирует («отзеркаливает») ваши позы, жесты, особенности речи, то этим самым он бессознательно подчеркивает свое согласие с вашим поведением. А соглашаясь с вашим поведением, он всегда согласится с вашими мыслями, словами, предложениями и установками. Если перед вами деловой партнер, с которым раньше вы испытывали проблемы, то в данной ситуации уверенно рассчитывайте на разрешение этих проблем. В этот момент вы можете добиться успеха и с подписанием долгожданного контракта. Подчиненный постарается выполнить ваше поручение, а менеджер быстрее пойдет навстречу вашим желаниям.

«ЯКОРЬ» — это способность человека на основе одного элемента переживания вызвать (мысленно воспроизвести) все переживание в целом. У каждого из нас существует много бессознательных «якорей», которые влияют на наше сознание и формируют те или иные эмоции. В деловом взаимодействии это можно использовать как осознанный прием, способный оказать на партнера мощное психологическое воздействие. Главное — хорошо знать особенности партнера и использовать подходящий момент. Если вы научитесь улавливать естественные изменения в состоянии людей и выяснять их причины, то вам не составит труда добиться «якорного» запечатления. Психологи утверждают, что «якорь» для партнера должен быть обязательно связан с его репрезентативной системой, то есть для визуалистов нужно использовать визуальный «якорь». Например, во время собеседования или переговоров положите на стол несколько приятных картинок или фотографий и, когда ваш партнер проявит те или иные положительные эмоции, сделайте так (ненасильственно), чтобы он обратил внимание на приготовленные вами картинки. Для программирования у партнера желатель-

ного вам настроения в следующий раз вновь незаметно «подсуньте» ему эти же картинки. Позитивное переживание сформируется, как только он их увидит снова.

Для аудиалиста целесообразно использовать акустический «якорь». Например, если когда-то музыка вызвала у партнера положительные чувства, благодушное настроение, удивительно приятные воспоминания, то, когда вам это необходимо, сделайте так, чтобы где-то ненавязчиво была слышна эта мелодия, и ваш партнер вновь почувствует себя счастливым, непроизвольно извлечет из своей памяти положительные эмоции и в этот момент, несомненно, пойдет вам навстречу в тех делах, которые обсуждались.

Кинестетику нужно предложить кинестетический «якорь», например прикосновение. Как только вы заметите, что у партнера хорошее расположение духа, слегка прикоснитесь к его запястью, как бы невзначай, но при этом тщательно запомните все детали своего прикосновения. Повторите это прикосновение в рабочей обстановке, когда будете обсуждать важные для вас вещи. Ваш партнер автоматически войдет в то состояние, которое вы запечатлели «якорем» (ваше прикосновение – не что иное, как «якорь»). Испытывая положительные эмоции, человек, как правило, идет навстречу.

«ПЕРЕХОД» – это система речевых средств, представляющая собой способ перевода человека из его данного состояния в состояние легкого транса. Этот процесс осуществляется с помощью слов, имеющих значение какого-либо условия: «если», «когда», «если..., то», «и» и пр.

Если вы будете пользоваться союзами и союзными словами, то они придадут вашей речи оттенок закругленности и гибкости, что окажет влияние на партнера, введет его в гипнотическое состояние.

Этот факт объясняется тем, что, когда в вашем тексте нет внезапных пауз между предложениями, сознание собеседника не успевает контролировать вашу информацию и снижает свои критические функции. В этой ситуации можно не тратить время на дополнительные аргументации, партнер легко с вами согласится, будет реагировать в том ключе, который желателен вам.

«ТРЮИЗМ» – представляет собой общее утверждение, иными словами – типичную банальность. Например, заявления типа: «Ле-

том, как правило, бывает жарко, а зимой — холодно» или «Все люди способны испытывать страх».

В деловом взаимодействии трюизмы используются как средство перехода от конкретного явления к обобщению. Сила трюизма в том, что с ним нельзя не согласиться. Например, у вас на сегодня запланировано совещание, а вы не подготовили доклад или отчет. В этой ситуации вас может выручить описанный прием, как он выручил одного менеджера. Тот использовал трюизм таким образом.

«Жизнь меняется с каждой секундой (*трюизм*). Отчет, который я приготовил к сегодняшнему дню, завтра безнадежно устареет, а потому, мне кажется, нет смысла тратить на него время, которое, как известно, — деньги. Поэтому я хотел бы выслушать от вас те или иные соображения по поводу прибыли, если, разумеется, они окажутся конкретными. После чего мы соберемся через три дня, за которые я успею внести актуальные поправки в свой отчет».

«ПЕРЕФОРМИРОВАНИЕ» — важный аспект продуктивной коммуникации, так как позволяет в считанные секунды изменить оценку ситуации на прямо противоположную.

Например, фраза «День — это лишь светлый промежуток между двумя темными ночами» может быть «перевернута» и прочитываться уже совсем иначе: «Ночь — это лишь темный промежуток между двумя светлыми днями» или «полумертвый» заменить на «полуживой» — смысл меняется. Любую ситуацию с негативным исходом постарайтесь рассматривать как новую возможность в чем-то себя усовершенствовать, решить наконец проблемы, до которых не доходили руки, и т. п.

«ВЫБОР БЕЗ ВЫБОРА» — используется в деловом общении как один из вариантов жесткого или мягкого стиля — в зависимости от контекста.

«Мы проведем переговоры в вашем или в моем офисе?» — Отрицательный ответ дать в такой ситуации невозможно, можно только выбрать вариант.

«ПРАВО ВЫБОРА» — этот прием, как и предыдущий, лишь создает иллюзию выбора, но на самом деле никакого выбора нет.

«Вы можете выполнять это задание или самостоятельно, или взять помощников, но я знаю, что вы выполните его безупречно». По сути, это маскировка распоряжения или принятого решения.

«ВОПРОСЫ-ЯРЛЫКИ» типа «Не правда ли?», «Не так ли?» делают речь более убедительной и своей мягкой и деликатной формой прикрывают утверждения, не допускающие возражений. Они оказывают на сознание делового партнера воздействие, снижающее его бдительность, способность к критическому восприятию. Чтобы эффект был более сильным, перед вопросом-ярлыком целесообразно ставить трюизм. «Ведь вам хочется, чтобы вас хорошо обслужили, не так ли?» Неоднократное использование этого приема позволит вашему партнеру постепенно принять вашу позицию.

«НОМИНАЛИЗАЦИЯ» — это обобщенное обозначение, свободное от конкретного содержания. С этой целью глагольную форму переводят в существительное. Например, слова «Вы поймете...» можно выразить совсем иначе: «Вы обретете понимание». Во втором случае использована номинализация.

Номинализацию используют тогда, когда хотят воздействовать на чье-то подсознание.

Вернемся к вышеописанному тексту. В первом случае партнер ждет продолжения ваших слов; если вы начнете выкладывать конкретную информацию, то вполне может оказаться, что партнер с ней не согласится. Во втором случае, когда вы утверждаете: «Вы обретете понимание», подсознание вашего делового партнера наполняет эту фразу своим собственным контекстом, и он не требует от вас никаких дополнительных пояснений.

Перечисленные приемы, по сути, относятся к гипнотическим, они способны оказать на вашего партнера или клиента весьма сильное воздействие. Применяя их в обычной беседе или переговорах, можно искусно манипулировать сознанием партнера и программировать его ответы и действия.

### *Самомаркетинг*<sup>10</sup>

У каждого из нас среди органов чувств есть ведущий, который быстрее и чаще остальных реагирует на сигналы и раздражители

---

<sup>10</sup> Панфилова А.П. Указ. соч. С. 187–189.

внешней среды. Этот тест поможет вам узнать, какие органы чувств скорее «откликаются» при наших контактах с окружающим миром. Отвечайте на вопросы «согласен» или «не согласен». В нижеследующем тексте обведите кружком номера тех вопросов, на которые ответили «согласен».

1. Люблю наблюдать за облаками и звездами.
2. Часто напеваю себе любимую мелодию.
3. Не признаю моду, которая доставляет неудобства.
4. Обожаю ходить в сауну.
5. В автомашине для меня важен цвет.
6. Узнаю по шагам, кто вошел в комнату.
7. Меня развлекает подражание диалектам.
8. Много времени посвящаю своему внешнему виду.
9. Люблю, когда мне делают массаж.
10. Когда есть свободное время, люблю рассматривать людей.
11. Плохо себя чувствую, когда не наслаждаюсь движением.
12. Видя костюм в витрине, знаю, что мне будет в нем хорошо.
13. Когда слышу старую мелодию, ко мне возвращается прошлое.
14. Часто читаю во время еды.
15. Очень часто разговариваю по телефону.
16. Склонен к полноте.
17. Предпочитаю слушать рассказ, который кто-то читает, чем читать самому.
18. После неудачного дня мой организм в напряжении.
19. Охотно и много фотографирую.
20. Долго помню, что мне сказали приятели или знакомые.
21. Легко отдаю деньги за цветы, потому что они украшают жизнь.
22. Вечером люблю принять горячую ванну.
23. Стараюсь вести записи своих личных дел и мыслей.
24. Часто разговариваю сам с собой.
25. После длительной езды на машине долго прихожу в себя.
26. Тембр голоса многое говорит мне о человеке.
27. Очень часто оцениваю людей по манере одеваться.
28. Люблю потягиваться, расправлять конечности, разминаться.
29. Слишком твердая или слишком мягкая постель — это для меня мука.

30. Мне нелегко найти удобную обувь.
31. Очень люблю ходить в кино.
32. Узнаю когда-либо виденные лица даже через годы.
33. Люблю ходить под дождем, когда капли стучат по зонту.
34. Умею слушать собеседника.
35. В свободное время люблю танцевать, заниматься спортом или гимнастикой.
36. Когда близко тикает будильник, не могу уснуть.
37. У меня неплохая стереоаппаратура.
38. Когда слышу музыку, отбиваю такт ногой.
39. На отдыхе не люблю рассматривать памятники архитектуры.
40. Не выношу беспорядка.
41. Не люблю синтетических тканей.
42. Считаю, что атмосфера в комнате зависит от освещения.
43. Люблю слушать концерты.
44. Пожатие руки много говорит мне о данной личности.
45. Охотно посещаю галереи и выставки.
46. Серьезная дискуссия – это захватывающее дело.
47. Через прикосновение можно сказать значительно больше, чем словами.
48. В шуме не могу сосредоточиться.

Тип А (видеть): 1, 5, 8, 10, 12, 14, 19, 21, 23, 27, 31, 32, 39, 40, 42, 45.

Тип В (ощущать): 3, 4, 9, 11, 16, 18, 22, 25, 28, 29, 30, 35, 38, 41, 44, 47.

Тип С (слышать): 2, 6, 7, 13, 15, 17, 20, 24, 26, 33, 34, 36, 37, 43, 46, 48.

Теперь подсчитайте, в каком разделе больше кружочков (вопросы, на которые ответили «согласен»), – это ваш главный тип восприятия. Добавим, что речь человека тоже может подсказать, к какому типу он принадлежит.

**ТИП А (видеть).** Часто употребляются слова и фразы, которые связаны со зрением, с образами и воображением. Например: «не видел этого», «это, конечно, проясняет все дело», «заметил прекрасную особенность». Рисунки, образные описания, фотографии значат для типа А больше, чем слова. Принадлежащие к этому типу люди моментально схватывают то, что можно увидеть: цвета, формы, линии, гармонию и беспорядок.



ТИП В (ощущать, осязать). Тут чаще в ходу другие слова и определения, например: «не могу этого понять», «атмосфера в квартире невыносимая», «ее слова глубоко меня тронули», «подарок был для меня чем-то похожим на теплый дождь». Чувства и впечатления людей этого типа касаются главным образом того, что относится к прикосновению, интуиции, догадке. В разговоре их интересуют внутренние переживания.

ТИП С (слышать). «Не понимаю, что ты мне говоришь», «это известие для меня...», «не выношу таких громких мелодий» — вот характерные высказывания для людей этого типа. Огромное значение для них имеет все, что акустично: звуки, слова, музыка, шумовые эффекты.

Сходство типов может способствовать эффективной коммуникации (и даже любви), несовпадение порождает конфликты и деструктивную коммуникацию.

### Упражнение<sup>11</sup>

*Задание.* Определите психологическую атмосферу в вашей группе по следующей методике.

*Назначение теста.* Методика используется для оценки психологической атмосферы в коллективе. В основе лежит метод семантического дифференциала. Методика интересна тем, что допускает анонимное обследование, а это повышает ее надежность. Надежность увеличивается в сочетании с другими методиками (например, социометрией).

*Инструкция к тесту.* В предложенной таблице приведены противоположные по смыслу пары слов, с помощью которых можно описать атмосферу в вашей группе, коллективе. Чем ближе к правому или левому слову в каждой паре вы поставите знак \*, тем более выражен этот признак в вашем коллективе.

---

<sup>11</sup> Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Методика оценки психологической атмосферы в коллективе (по А.Ф. Фидлеру). Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. М., 2002. С. 190–191.

## Тестовый материал

	1	2	3	4	5	6	7	8	
Дружелюбие									Враждебность
Согласие									Несогласие
Удовлетворенность									Неудовлетворенность
Продуктивность									Непродуктивность
Теплота									Холодность
Сотрудничество									Несогласованность
Взаимная поддержка									Недоброжелательность
Увлеченность									Равнодушие
Занимательность									Скука
Успешность									Безуспешность

*Обработка и анализ результатов теста.* Ответ по каждому из 10 пунктов оценивается слева направо от 1 до 8 баллов. Чем левее расположен знак \*, тем ниже балл, тем благоприятнее психологическая атмосфера в коллективе, по мнению отвечающего. Итоговый показатель колеблется от 10 (наиболее положительная оценка) до 80 (наиболее отрицательная).

На основании индивидуальных профилей создается средний профиль, который и характеризует психологическую атмосферу в коллективе.

### Рекомендуемая литература

1. Передача информации в управлении : сб. учеб.-метод. материалов / сост. С.Д. Сыротюк. – Тольятти : Изд-во ТГУ, 2011. – 195 с.

## Практическое занятие 7

### ЛИДЕРСТВО И ВЛАСТЬ

*Цель* – изучить стили лидерства.

Изучив данную тему, студент должен:

- *иметь представление* о стилях руководства;
- *знать*:
  - типы лидеров;
  - стили лидерства;
  - функции лидера в группе;
  - типы социальной власти;
  - модели удачливого лидера;
- *уметь*:
  - различать типы руководства;
  - различать стили руководства.

В любой группе ее члены проявляют разный уровень активности, общительности, умелости, интеллекта, социальной зрелости и т. д. Появление человека, наделенного творческой фантазией и исключительным талантом, может облегчить выход из опасного положения, в то время как неуравновешенный, упрямый или беспринципный человек может поставить в невыгодное положение целую группу. Некоторые лидеры официально назначены или избраны; другие неформально выдвигаются в процессе групповых взаимодействий. Лидерство – одно из основных групповых явлений и без него не может быть группы. Оно вытекает из психологии современного человека и основано на принципах превосходства: лидер непременно должен в чем-то превосходить остальных членов группы (умственное, моральное превосходство, превосходство в силе и т. д.). Однако оно не должно быть слишком большим: лидер должен восприниматься членами группы не только как «лучший из нас», но и как «один из нас». В противном случае его либо сразу отвергнут, и он окажется в изоляции, либо будут принимать его советы, не считая своим. Следовательно, роль лидера может быть охарактеризована так: быть «первым среди равных».

## Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определения понятий «лидер» и «руководитель».
2. Что такое стиль руководства? Опишите основные стили руководства.

## Упражнение

*Задание.* Подготовьте письменный материал:

- 1) коммуникативно-лидерские способности;
- 2) роль лидера;
- 3) деловые качества (способности) руководителя:
  - консервативный – эвристический;
  - монологический – диалогический;
  - агрессивный – доброжелательный;
  - ведомый – лидерский;
  - эмоциональный – рациональный;
  - авторитарный – демократический;
  - серьезный – юмористический;
  - инструктирующий – внушающий;
  - безразличный – соперничающий;
- 4) характер межличностного (управленческого) общения:
  - а) субординация;
  - б) служебная и дружеская формы;
  - в) принятие решений в группе.

## Тест 1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА

*Методика определения стиля руководства трудовым коллективом (разработана В.П. Захаровым на основе опросника А.Л. Журавлева).* Основу методики составляют 16 групп утверждений, отражающих различные аспекты взаимодействия руководства и коллектива. Методика направлена на определение стиля руководства трудовым коллективом.

Применение методики не требует индивидуального тестирования. Возможно использование тестов в блоке, особенно эффективно использование его вместе с социометрией в целях оптимизации социально-психологического климата в коллективе.

*Инструкция.* «Опросник содержит 16 групп утверждений, характеризующих деловые качества руководителя. Каждая группа состоит из трех утверждений, обозначенных буквами а, б, в. Вам следует внимательно прочесть все три утверждения в составе каждой группы и выбрать одно, которое в наибольшей степени соответствует вашему мнению о руководителе. Отметьте выбранное утверждение на опросном листе знаком «+» под соответствующей буквой. Если вы оцениваете одновременно двух руководителей или более, сравните их между собой по приведенным трем утверждениям. Выберите по одному из утверждений, характеризующих каждого руководителя (или одно утверждение, характеризующее двух или более руководителей), и отметьте ваше мнение о каждом на опросном листе разными знаками: \*; +; –. Ставьте отметки на листе ответов».

#### *Текст опросника*

- а. Центральное руководство требует, чтобы обо всех делах докладывали именно ему.
- б. Старается все решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы.
- в. Некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие.
- а. Всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, настаивает, но никогда не просит.
- б. Приказывает так, что хочется выполнить.
- в. Приказывать не умеет.
- а. Старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами.
- б. Руководителю безразлично, кто работает у него заместителем, помощником.
- в. Он добивается безотказного исполнения и подчинения заместителей, помощников.
- а. Его интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу.
- б. В работе не заинтересован, подходит к делу формально.
- в. Решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе.

- а. Наверно, он консервативен, так как боится нового.
  - б. Инициатива подчиненных руководителем не принимается.
  - в. Способствует тому, чтобы работали самостоятельно.
- а. На критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней.
  - б. Не любит, когда его критикуют, и не старается скрыть это.
  - в. Критику выслушивает, даже собирается принять меры, но ничего не предпринимает.
- а. Складывается впечатление, что руководитель боится отвечать за свои действия, желает уменьшить свою ответственность.
  - б. Ответственность распределяет между собой и подчиненными.
  - в. Руководитель единолично принимает решения или отменяет их.
- а. Регулярно советуется с подчиненными, особенно с опытными работниками.
  - б. Подчиненные не только советуют, но могут давать указания своему руководителю.
  - в. Не допускает, чтобы подчиненные ему советовали, а тем более возражали.
- а. Обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми подчиненными.
  - б. Регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть.
  - в. Для выполнения какой-либо работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных.
- а. Всегда обращается к подчиненным вежливо, доброжелательно.
  - б. В обращении с подчиненными часто проявляет равнодушие.
  - в. По отношению к подчиненным бывает нетактичным и даже грубым.
- а. В критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями.
  - б. В критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства.
  - в. Критические ситуации не изменяют способа его руководства.
- а. Сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком.
  - б. Если что-то не знает, то не боится этого показать и обращается за помощью к другим.
  - в. Он не может действовать сам, а ждет «подталкивания» со стороны.

- а. Пожалуй, он не очень требовательный человек.
  - б. Он требователен, но одновременно и справедлив.
  - в. О нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым.
- а. Контролируя результаты, всегда замечает положительную сторону, хвалит подчиненных.
  - б. Всегда очень строго контролирует работу подчиненных и коллектива в целом.
  - в. Контролирует работу от случая к случаю.
- а. Руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок.
  - б. Часто делает подчиненным замечания, выговоры.
  - в. Не может влиять на дисциплину.
- а. В присутствии руководителя подчиненным все время приходится работать в напряжении.
  - б. С руководителем работать интересно.
  - в. Подчиненные предоставлены самим себе.

**Ключ**

№	а	б	в
1	д	к	п
2	д	к	п
3	к	п	д
4	д	п	к
5	п	д	к
6	к	д	п
7	п	к	д
8	к	п	д
9	д	к	п
10	к	п	д
11	п	д	к
12	д	к	п
13	п	к	д
14	к	д	п
15	к	д	п
16	д	к	п

*Интерпретация.* Подсчитывается количество баллов по каждой из трех компонент. Максимальный балл определяет стиль руководства.

*Директивный компонент – Д*

Ориентация на собственное мнение и оценки. Стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине, большая дистанция с подчиненными, нежелание признавать свои ошибки. Игнорирование инициативы, творческой активности людей. Единоличное принятие решений. Контроль за действиями подчиненных.

*Попустительский компонент – П*

Снисходительность к работникам. Отсутствие требовательности и строгой дисциплины, контроля, либеральность, панибратство с подчиненными. Склонность перекладывать ответственность в принятии решений.

*Коллегиальный компонент – К*

Требовательность и контроль сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины. Стремление делегировать полномочия и разделять ответственность. Демократичность в принятии решения.

## **Тест 2. РУКОВОДИТЕЛЬ ГЛАЗАМИ ПОДЧИНЕННЫХ**

Успех руководителя во многом зависит от его умения построить правильные отношения с подчиненными. Доверие к руководителю, признание его авторитета, хороший деловой контакт, близость к людям обеспечивают хороший климат и дисциплину в организации.

Перед руководителем, особенно только начинающим работать с данной организацией, всегда возникает необходимость объективно оценить отношения, которые складываются или сложились с подчиненными. Для этой цели руководитель может воспользоваться шкалой «начальник – подчиненный» (НП). Шкала НП предназначена для оперативной оценки характера отношения подчиненных к своему руководителю. Она состоит из 20 вопросов (утверждений), с каждым из которых испытуемый может согласиться (ответ «да») или не согласиться (ответ «нет»).



С помощью соответствующих вопросов можно оценить три параметра в отношении подчиненных к руководителю и определить степень совместимости:

- 1) компетентность руководителя, его профессиональное мастерство (вопросы 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19);
- 2) эмоциональность руководителя, его умение проявлять чуткость и доброту, внимание и человечность (вопросы 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20);
- 3) требовательность и справедливость руководителя, его умение взаимодействовать с подчиненными (вопросы 3, 6, 9, 12, 15, 18).

Вопросы можно задавать устно или письменно в следующей последовательности.

1. Руководитель – отличный специалист.
2. У меня хорошие взаимоотношения с руководителем.
3. Руководитель – справедливый человек.
4. Руководитель умело обучает меня моим профессиональным обязанностям.
5. Руководитель – чуткий человек.
6. Слово руководителя для меня – закон.
7. Руководитель умело организует мою деятельность.
8. Я вполне доволен руководителем.
9. Руководитель достаточно требователен ко мне.
10. Руководитель всегда может дать разумный совет.
11. Я полностью доверяю руководителю.
12. Оценка руководителя очень важна для меня.
13. Руководитель всегда инициативен и находчив.
14. Работать с руководителем – одно удовольствие.
15. Руководитель уделяет мне много внимания.
16. Руководитель знает мои способности и интересы.
17. Руководитель всегда понимает мое настроение.
18. Руководитель всегда готов выслушать меня и дать совет.
19. Руководитель зря не накажет.
20. Я всегда готов поделиться с руководителем своими мыслями и заботами.

Каждый ответ оценивается в один балл. Для руководителя интересен не только суммарный показатель, но и показатели по каж-

дому параметру. Чем выше итоговый показатель по шкале или по любому компоненту, тем выше совместимость испытуемого с руководителем, тем благоприятнее складываются их отношения с точки зрения испытуемого.

#### **Рекомендуемая литература**

1. Передача информации в управлении : сб. учеб.-метод. материалов / сост. С.Д. Сыротюк.– Тольятти : Изд-во ТГУ, 2011. – 195 с.

## Практическое занятие 8

### ПСИХОЛОГИЯ РОЛЕВОГО ОБЩЕНИЯ

*Цель* — ознакомиться с основами транзактного анализа общения.

Изучив данную тему, студент должен:

• *иметь представление:*

- о ролевой теории личности;
- специфике и структуре ролевого поведения;
- ролевых конфликтах и причинах их возникновения;

• *знать:*

- типы общения;
- в чем заключается теория транзакционного анализа;
- виды взаимодействия;
- виды конфликтов;

• *уметь:*

- адекватно оценивать свою роль в коллективе;
- различать виды конфликтов по объему, длительности протекания, источнику возникновения.

*Транзактный анализ* (синонимы: ТА, транзакционный анализ, транзактный анализ) представляет собой психологическую модель, служащую для описания и анализа поведения человека — как индивидуально, так и в составе групп. Данная модель включает философию, теорию и методы, позволяющие людям понять самих себя и особенность своего взаимодействия с окружающими.

*Транзакция* — единица акта общения, в течение которой собеседники находятся в одном из трех состояний «я». В процессе взаимодействия могут в большей или меньшей мере проявляться такие состояния человека: состояние «родителя», «взрослого», «ребенка». Эти три состояния сопровождают человека всю жизнь. Зрелый человек умело использует разные формы поведения, гибко проявляя себя в том или ином состоянии в зависимости от его целей и жизненных обстоятельств.

*Эго-состояние Родителя* содержит установки и поведение, перенятые извне, в первую очередь от родителей. Внешне они часто вы-

ражаются в предубеждениях, критическом и заботливом поведении по отношению к другим. Внутренне они переживаются как старые родительские назидания, которые продолжают влиять на нашего внутреннего Ребенка.

*Эго-состояние Взрослого* не зависит от возраста личности. Оно ориентировано на восприятие текущей реальности и на получение объективной информации; является организованным, хорошо приспособленным, находчивым и действует, изучая реальность, оценивая свои возможности и спокойно рассчитывая.

*Эго-состояние Ребенка* содержит все побуждения, которые возникают у ребенка естественным образом, а также запись ранних детских переживаний, реакций и позиций в отношении себя и других. Оно выражается как «старое» (архаическое) поведение детства.

Когда мы действуем, чувствуем, думаем подобно тому, как это делали наши родители, мы находимся в эго-состоянии Родителя (Р).

Когда мы имеем дело с текущей реальностью, накоплением фактов, их объективной оценкой, мы находимся в эго-состоянии Взрослого (В).

Когда мы чувствуем и ведём себя подобно тому, как мы делали это в детстве, мы находимся в эго-состоянии Ребенка (Ре).

В каждый момент времени каждый из нас находится в одном из трех эго-состояний.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Дайте характеристику видам взаимодействия.
2. Укажите причины возникновения ролевых конфликтов.
3. В чем заключается суть транзактного анализа общения?

### **Вопросы для выявления коммуникативной компетентности**

1. Для чего необходимо знание психотипов партнеров?
2. Каковы основные психологические характеристики поведения «квадрата»?
3. Дайте невербальный портрет «квадрата».
4. Каковы коммуникативные трудности общения с таким деловым партнером?

5. Каковы основные психологические характеристики поведения «треугольника»?
6. Дайте невербальный портрет «треугольника».
7. Каковы коммуникативные трудности общения с таким деловым партнером?
8. Каковы основные психологические характеристики поведения «круга»?
9. Приведите невербальный портрет «круга».
10. Каковы коммуникативные трудности общения с таким деловым партнером?
11. Каковы основные психологические характеристики поведения «зигзага»?
12. Представьте невербальный портрет «зигзага».
13. Каковы коммуникативные трудности общения с таким деловым партнером?
14. Каковы основные психологические характеристики поведения «прямоугольника»?
15. Обозначьте невербальный портрет «прямоугольника».
16. Каковы коммуникативные трудности общения с таким деловым партнером?
17. Как продать свой товар покупателю-«квадрату»?
18. Как продать свой товар покупателю-«треугольнику»?
19. Как продать свой товар покупателю-«кругу»?
20. Как продать свой товар покупателю-«зигзагу»?
21. Как продать свой товар покупателю-«прямоугольнику»?
22. Что нужно посетителю торговой ярмарки (выставки)?
23. Какие типы посетителей встречаются на коммерческих ярмарках и выставках?
24. Какие типы посетителей характерны для промышленных ярмарок и выставок?
25. Каковы типы манипуляторов по Эверетт Шостром?
26. Какие стратегии поведения типичны для манипуляторов?
27. Какова классификация психотипов Вирджинии Сатир?
28. Манипулятивные роли по Эрику Берну.
29. Каким образом можно распознать эго-состояния: родителя, взрослого, ребенка?

30. Какова классификация психотипов по коммуникативным ролям?
31. Каковы вербальные и невербальные особенности коммуникативных психотипов: «мыслитель», «собеседник», «практик»?
32. Как использовать знания психотипов в труде юриста-консультанта?
33. Как использовать знания психотипов в работе с клиентами?
34. Как использовать знания психотипов в управлении персоналом?
35. Как в труде специалиста по публичным рилейшнз можно использовать информацию о психотипах людей?
36. Как работает «речевой сценарий» при дифференцированном общении с деловыми партнерами?
37. Можно ли программировать деловой контакт и прогнозировать его эффективность?

### **Упражнение**

*Задание.* Подготовить письменный материал:

- 1) показать влияние телесного образа и внешнего вида на имидж;
- 2) заполнить таблицу «Транзактный анализ»;
- 3) выполнить анализ ролей:
  - а) «капитан» — ответственный, самостоятельный;
  - б) «рулевой» — ведомый и ведущий;
  - в) «пассажир» — зависимый;
- 4) дать характеристику видов взаимодействий: кооперация, конкуренция, конфликт;
- 5) сравнить стили поведения в конфликтных ситуациях (конкуренции, уклонения, приспособления, сотрудничества, компромисса).

### **Тест «Транзактный анализ общения»**

Попробуйте определить, как сочетаются эти три «я» в вашем поведении. Для этого оцените приведенные высказывания в баллах от 0 до 10.

1. Мне порой не хватает выдержки.
2. Если мои желания мешают мне, то я умею их подавлять.
3. Родители, как более взрослые люди, должны устраивать семейную жизнь своих детей.

4. Я иногда преувеличиваю свою роль в каких-либо событиях.
5. Меня провести нелегко.
6. Мне бы понравилось быть воспитателем.
7. Бывает, мне хочется подучиться, как маленькому.
8. Думаю, что правильно понимаю все происходящие события.
9. Каждый должен выполнять свой долг.
10. Нередко я поступаю не как надо, а как хочется.
11. Принимая решение, я стараюсь продумать его последствия.
12. Младшее поколение должно учиться у старших, как ему следует жить.
13. Я, как и многие люди, бываю обидчив.
14. Мне удастся видеть в людях больше, чем они говорят о себе.
15. Дети должны безусловно следовать указаниям родителей.
16. Я – увлекающийся человек.
17. Мой основной критерий оценки человека – объективность.
18. Мои взгляды непоколебимы.
19. Бывает, что я не уступаю в споре лишь потому, что не хочу уступать.
20. Правила оправданны лишь до тех пор, пока они полезны.
21. Люди должны соблюдать все правила независимо от обстоятельств.

#### *Обработка результатов тестирования-самотестирования*

Подсчитайте отдельно сумму баллов по строкам:

I (состояние «ребенок»): 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19;

II (состояние «взрослый»): 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20;

III (состояние «родитель»): 3, 6, 9, 12, 15, 18, 21.

Если у вас получится формула II, I, III – это значит, что вы обладаете чувством ответственности, в меру импульсивны и не склонны к назиданиям и поучениям.

Если у вас получилась формула III, I, II – для вас характерна категоричность в суждениях и действиях, возможно излишнее проявление самоуверенности при взаимодействии с людьми, чаще всего говорите без сомнения то, что думаете или знаете, не заботясь о последствиях ваших слов и действий.

Если на первом месте в формуле состояние I («ребенок»), то вы можете проявлять склонность к научной работе, хотя и не всегда умеете управлять своими эмоциями.

### **Самомаркетинг «КТО ВЫ: КОМАНДИР ИЛИ ПОДЧИНЕННЫЙ?»<sup>12</sup>**

Всегда есть кто-то, кто командует, поскольку всегда находится кто-то, кто хочет, чтобы им командовали. Тот, кто стремится быть лидером, счастлив, только когда командует. «Ведомый», даже если ему предоставить возможность руководить, не будет знать, что делать с данными ему полномочиями.

Понять свою роль в обществе, коллективе, семье — очень важно для правильного мироощущения. Кто вы — офицер или рядовой? Попробуйте определить это с помощью теста.

1. Дружба для вас:

А — сотрудничество

Б — поддержка

В — альтруизм

2. Настоящий художник (артист) должен прежде всего обладать:

А — талантом

Б — решимостью

В — подготовкой

3. На вечеринке вы чаще чувствуете себя:

А — «петушком»

Б — «курицей»

В — «цыпленком»

4. Если бы вы были геометрической фигурой, то были бы:

А — цилиндром

Б — сферой

В — кубом

5. Когда вам нравится мужчина (женщина), вы:

А — делаете первый шаг

Б — ждете, пока он (она) сделает первый шаг

В — делаете мелкие шажки

---

<sup>12</sup> Панфилова А.П. Указ. соч. С. 225–226.



6. Вы сталкиваетесь с неожиданностью:

- А – и «тормозите»
- Б – «прибавляете скорость»
- В – теряетесь

7. Если вам приходится говорить на публике, вы чувствуете, что:

- А – вас слушают
- Б – вас критикуют
- В – смущаетесь

8. В экспедицию лучше брать товарищей:

- А – физически сильных
- Б – умных
- В – опытных

9. Скажем правду, Золушка была:

- А – несчастная девочка
- Б – хитрюга-карьеристка
- В – «казанская сирота»

10. Как бы вы определили свою жизнь:

- А – партия в шахматы
- Б – матч по боксу
- В – игра в покер

Подсчитайте очки по таблице.

Вопросы:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
А	3	3	3	1	3	3	3	3	1	2	баллы
Б	2	2	2	3	2	2	2	2	3	1	баллы
В	1	1	1	2	1	1	1	1	2	3	баллы

*Комментарий*

**Не более 16 баллов.** Вы – ПРОСТО РЯДОВОЙ. Вы слишком уважаете других, а поэтому не способны командовать и успешно конкурировать, ведь для этого необходимо уметь поглощать и переваривать чужие трудности. Может быть, за вашим отказом от власти скрывается страх или обманутые надежды? Тогда, прежде чем делать какие-либо выводы, посчитайте, сколько раз ваши попытки руководить терпели неудачу. Если же откровенность требует признать, что

вы и без лидерства чувствуете себя прекрасно, оставайтесь в стороне от событий, в сущности, это не так уж и плохо – спокойнее.

**От 17 до 23 баллов.** Вы – МЛАДШИЙ ОФИЦЕР. Это довольно неловкое положение: между молотом и наковальней. Вы и на работе с трудом принимаете решения, так ведь? Вы – немножко руководитель, немножко – командующий, а немножко – войско... Вам трудно добиваться признания, ваши аргументы слишком рациональны и основаны лишь на собственном опыте.

**От 24 баллов.** Вы – ГЕНЕРАЛ. С детских лет вы всегда в числе первых предлагали свои услуги, когда речь шла об общественных делах, не так ли? С возрастом ваше влияние на других людей крепнет и особенно проявляется в трудные минуты. Если вы честолюбивы и не боитесь работы, этот дар может поднять вас очень высоко. Если же нет – довольствуйтесь тем, что вас считают прекрасным другом (подругой), советчиком, и вы всегда оказываетесь в центре внимания на вечеринках.

### **Тест «И ЛИДЕРЫ БЫВАЮТ РАЗНЫЕ»<sup>13</sup>**

Попробуйте протестировать себя: ответьте на вопросы «да», «нет», «не знаю».

1. Уже в детстве необходимость подчиняться другим была для меня проблемой.
2. Считаю, что прогресс в науке и культуре немислим без людей с развитыми потребностями господствовать над другими.
3. Думаю, что настоящий мужчина умеет подчинять своей воле женщин.
4. Честно говоря, не люблю, когда близкие опекают.
5. Согласен с утверждением, что истинная натура женщины – покорность.
6. Не все, возможно, догадываются, что брать всё на себя мне приходится из-за постоянных опасений за благополучие родных.
7. По-моему, большинство проблем у нас возникает из-за недостатка лидеров с «железной рукой».
8. В трудных ситуациях, требующих быстрого решения, обычно не нужно много времени, чтобы поступить правильно.

---

<sup>13</sup> Панфилова А.П. Указ. соч. С. 226–227.

9. Не умею и не хочу открываться до конца ни перед кем.
10. Мне не чужды мечты о тихой пристани.
11. Думаю, что подчиненному просто необходимо уметь выполнять любые приказы начальника.
12. Возможно, это странно, но в отношениях с близкими мне людьми испытываю внутреннее сопротивление, когда вынужден просить их о чем-то.
13. Часто сталкиваюсь с ситуацией, в которой кто-то ждет от меня объяснений, хотя, на мой взгляд, все и так ясно.
14. Мне кажется, что мой характер похож на характер отца, который был опорой в семье.

Проставьте баллы: за ответ «да» — 10 баллов, «нет» — 0, «не знаю» — 5 баллов. Сложите баллы за все позиции.

**150–100 баллов:** ваши ответы рисуют образ великого диктатора, который считает, что знает, как есть и как должно быть. Такому поведению вы легко находите оправдание. Вы умеете убеждать и руководить другими, заставляя выполнять работу в срок. Но иногда что-то в тоне, взгляде, жесте ваших подчиненных говорит: «Дай передохнуть!»

**99–50 баллов:** гармония и решительность, мудрость и расчет, умение дать добрый совет — вот ваши главные достоинства. Вы можете быть разным: то руководите, то уступаете, принимая во внимание чужое мнение и желание. Но только вам известно, всегда ли вы добиваетесь цели достойными средствами.

**49–0 баллов:** ваши ответы характерны для «психологического ужа». Вы способны проглотить любой упрек, даже если это и не обязательно; всем пожертвовать, хотя этого никто не требует. Часто, чувствуя собственное бессилие, вы оказываетесь способны на решительный поступок. Испытывая беспомощность, ищите в других недостающие вам черты. И в этом находите смысл и надежду на лучшую для вас жизнь.

## **Тест «ВАШИ ПУТИ СВЕРШЕНИЯ КАРЬЕРЫ»**

**1. Каким способом легче всего делать деньги?**

- а) много работать, быть хорошо информированным, рисковать и вкладывать имеющиеся деньги в дело;
- б) надеяться на «дядюшкино» наследство, искать счастья в лотерее;
- в) постепенно делать карьеру, пройдя все ступеньки вплоть до руководящей, или же заняться политикой.

**2. Какой размер прибыли может, по вашему мнению, побудить богатейших людей мира заключить сделку?**

- а) 1 тыс. долларов;
- б) до 10 тыс. долларов;
- в) 400 тыс. долларов.

**3. С каким высказыванием вы согласны?**

- а) чем больше денег, тем больше удовольствия;
- б) деньги означают власть;
- в) деньги вызывают много зависти.

**4. Вам известна игра «Атлантида», когда вы отдаете небольшую сумму, ищете «жертву», которая тоже платит, и в конечном итоге ваше вложение возвращается к вам многократно умноженным. Какую роль при этом вы готовы сыграть?**

- а) не участвовать;
- б) участвовать и зарабатывать при этом;
- в) быть инициатором игры.

**5. Придаете ли вы значение тому, что о вас упомянули в разделе «Светская жизнь» в различных газетах?**

- а) я был бы очень этому рад;
- б) не придаю;
- в) обо мне и так много пишут.

**6. Каким способом можно выиграть на скачках?**

- а) делать высокие ставки;
- б) экономить деньги, ограничиваясь лишь присутствием на скачках;
- в) купить лошадь-победительницу.

7. Кто, по вашему мнению, имеет наибольший шанс быстро и надежно стать богатым?

- а) режиссер, актер, писатель, художник, спортсмен-рекордсмен;
- б) адвокат, врач, маклер, политик;
- в) глава фирмы, издатель.

8. Как вы относитесь к бизнесу между приятелями?

- а) я готов ссужать своих приятелей деньгами. Когда-нибудь и они дадут мне займы;
- б) деньги и дружба несовместимы;
- в) я готов брать займы у друзей, но не отдавать.

9. Будьте откровенны, если вам удалось бы стать миллионером, наслаждались бы вы этим ощущением?

- а) разумеется, наслаждался бы;
- б) я бы продемонстрировал свое наслаждение всем тем, кто мне не доверял и смотрел на меня свысока;
- в) нет.

10. Куда вложили бы вы свои миллионы?

- а) в недвижимость, имущество, собрание предметов искусства;
- б) в акции и другие ценные бумаги;
- в) я сделаю так, как решит моя жена (муж).

11. Если у вас есть пара миллионов, будете ли вы стремиться заработать дополнительно?

- а) необязательно мелкую сумму, но от крупной не откажусь;
- б) конечно;
- в) нет, поскольку мне хватает.

Теперь посмотрите, сколько очков стоит каждый ваш ответ.

Вопросы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
«а»	6	0	6	3	0	0	0	3	0	3	3
«б»	0	3	3	0	6	3	3	6	3	6	6
«в»	3	6	0	6	3	6	6	0	6	0	0

Подсчитайте сумму очков. Если вы набрали:

от 0 до 18 очков – лучший способ разбогатеть для вас – стать наследником или выиграть в лотерею;

от 18 до 42 очков — богатство связано для вас с трудом. Избегайте финансовых спекуляций. Делайте карьеру и займете место шефа. Даже если это не принесет вам желаемых миллионов, ваша жизнь все равно будет обеспечена в материальном аспекте;

от 42 до 66 очков — у вас самые лучшие шансы стать когда-нибудь миллионером. У вас коммерческий склад ума, вы разделяете деньги и дружбу. Вы не намерены хвастаться своим роскошным образом жизни, а склонны терпеливо умножать свое богатство.

*Примечание.* По результатам тестирования набравший наибольшее количество очков характеризуется незаурядным коммерческим складом ума.

### **Тест «ДЕЛОВАЯ ЛИ ВЫ ЖЕНЩИНА?»<sup>14</sup>**

**I.** Вы в чужом городе в деловой командировке и от успеха переговоров зависит ваша карьера. Вам предлагают невыгодный контракт. Вы внутренне возмущены. Но... переговоры ведет обаятельный молодой человек и, несмотря на сложность официальной ситуации, вы чувствуете, как вас «понесло по волнам». Оцените ваши первые мысли и эмоции.

1. Я «сдохну», но выбью из него нужный мне контракт.
2. Они знают, что я слабая женщина, поэтому специально приготовили для меня этого сердцеда.
3. Если бы я могла все предвидеть заранее, я провела бы лишние 40 минут перед зеркалом, чтобы выглядеть так, как мне хотелось бы.

**II.** Вы еще с вечера обещали приятелям составить компанию для партии в бридж. Но... первый день переговоров закончился не совсем удачно, и вам, скажем прямо, не до карт. Как вы поступите?

1. Я бы сейчас этот бридж разорвала на мелкие кусочки и забросила туда, куда вам и не снилось. Пропадите вы все пропадом! Но обещала — значит, обещала.
2. Вы же понимаете, если я буду играть в бридж со всеми, кому обещала, меня надолго не хватит.
3. Не везет, так не везет: то ни одного мужчины, то сразу трое. Интересно, почему они видят во мне игрока, а не женщину?

---

<sup>14</sup> Панфилова А.П. Указ. соч. С. 229–230.

**III.** Предварительные переговоры закончились. Можно немного расслабиться. Вы думаете только о теплой ванне и мягкой подушке. Но... ваш партнер по переговорам – симпатичный молодой человек – приглашает вас провести вечер в ресторане. О чем вы подумаете в первую минуту?

1. Хитрая змея – хочет наладить контакт. Нет, дорогой, сначала дело, а потом любовь.
2. Понял, наконец, какая перед ним женщина. Черт с тобой, отдыхать – так отдыхать.
3. Это судьба. А то бы я завтра уехала, и больше бы мы с ним не увиделись.

**IV.** Все хорошее рано или поздно заканчивается. Он набрасывает вам на плечи плащ, и вы выходите из ресторана. Уже поздно. Но... вдруг неожиданно следует предложение продолжить знакомство. Как быть?

1. Этот чудак, наверное, и в самом деле думает, что я ехала за тридцать земель только для того, чтобы его развлекать.
2. Конечно, «нет», но почему – не знаю сама.
3. В конце концов он не женат, а смотрится ничуть не хуже, чем Н., который снова дома будет приставать со своими глупостями о совместной жизни, ребятишках и т. д.

**V.** Впереди последний тур переговоров. Вам уже нечего терять. Но... там снова будет ОН. Покажете ли вы окружающим, что знакомство с ним определяется не только деловыми беседами?

1. Что было, то было. Сейчас он для меня враг, который хочет выиграть сделку.
2. Он мне не союзник, но и не враг. В трудный момент я могу обратиться к его коллегам, глядя, естественно, ему в глаза, и сказать, что такие условия меня губят. Это шанс. Он должен мне помочь...
3. Я сделаю все, что он мне посоветует. Он наверняка будет на моей стороне.

Теперь подсчитайте сумму номеров ваших ответов.

Если полученная сумма окажется менее 7 очков, то вы чрезмерно деловая женщина. Иногда вы производите впечатление маленького раскрашенного робота. Зачем вам это? Вы все-таки женщина,

и грех об этом забывать. Причисляя себя к разряду деловых женщин, помните, что мужчины в первую очередь оценивают вас просто как женщину. Причем смотрят не только на фигуру и внешность, но и на манеру поведения. Добавьте чуть-чуть кокетства и чаще улыбайтесь – вот и весь рецепт, который выведет вас на путь блестящей карьеры. Последний совет – научитесь улыбаться глазами!

Если вы заработали от 7 до 11 очков, то у вас все о'кей. Вы милостивы, деловиты и женственны. Вы прекрасно понимаете, что порой один взгляд может дать больше, чем умная фраза. Вы общительны, однако в круг ваших знакомств входят в основном люди, близкие вам по взглядам, культуре и интересам.

Если очков более 11, то вы прежде всего женщина. В присутствии мужчин вам трудно настроиться на деловую волну. Вероятнее всего, вы не замужем, несмотря на «призывной возраст».

#### **Рекомендуемая литература**

1. Панфилова, А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности / А.П. Панфилова – СПб. : Знание : СПБИНВЭСЭП, 1999. – С. 225–231.



## Практическое занятие 9

### ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ: ПОНЯТИЕ, СТРУКТУРА, КОНФЛИКТОЛОГИЯ

*Цель* – сформировать навыки ведения деловых переговоров.

Изучив данную тему, студент должен:

• *иметь представление:*

- о сущности психологии делового общения;
- структуре конфликта;
- психологических особенностях деловых переговоров;

• *знать:*

- понятие «деловое общение»;
- формы делового общения;
- требования, предъявляемые к деловому разговору;
- этапы общения;
- типы конфликтов;
- классификацию конфликтов;
- основные правила ведения переговоров;

• *уметь:*

- подготовить и провести переговоры, вести телефонные деловые разговоры, деловую переписку;
- определять, имеются ли проблемы, назревает ли конфликтная ситуация, кто участники конфликта и какова вероятность возникновения инцидента.

*Не получить того, что ты хочешь, –  
почти то же самое,  
что не получить совсем ничего.*

*Аристотель*

Переговоры – специфический вид деловой коммуникации, имеющий свои правила и закономерности, использующий разнообразные пути к достижению соглашения, совместный анализ проблем. Цель переговоров – найти взаимоприемлемое решение, избегая крайней формы проявления конфликта.

Мастерство ведения переговоров в бизнесе необходимо. А сам процесс переговоров сопровождает деятельность бизнес-структур практически ежедневно.

Переговоры могут быть *официальными* – с протоколом, строгой процедурой, соблюдением специальных ритуалов – и *неофициальными*, похожими на непринужденную беседу, не предполагающими по окончании подписания тех или иных официальных бумаг.

Кроме того, переговоры могут быть *внешними* (с деловыми партнерами и клиентами) и *внутренними* (между сотрудниками). Наконец, переговоры, имеющие одинаковое содержание, могут очень отличаться по своим психологическим целям.

По определению О. Эрнста, переговоры предназначены в основном для того, чтобы с помощью взаимного обмена мнениями (в форме различных предложений по решению поставленных на обсуждение проблем) «выторговать» отвечающее интересам обеих сторон соглашение и достичь результатов, которые бы устроили всех участников переговоров.

Большинство специалистов, чьи работы посвящены вопросам подготовки и проведения переговоров, считают, что *при умелом ведении переговоров хороший результат всегда может быть достигнут*.

Однако принятия решения о выборе стратегии переговоров еще не достаточно. В процессе переговоров могут возникнуть конфликтные ситуации, которые спонтанно и непреднамеренно могут вовлечь партнеров в процесс нарастания враждебности, а за ней привести к борьбе. Поэтому *переговоры надо уметь вести*.

Выделяют два подхода к переговорам: *конфронтационный* и *партнерский*.

В основе *конфронтационного подхода* лежит уверенность, что целью переговоров является победа, а отказ от полной победы означает поражение. *Партнерский подход* реализуется путем совместного с партнером анализа проблем и поиска взаимоприемлемого решения, при котором в выигрыше оказываются оба участника. Стимулом для эффективного начала переговоров может послужить понятие об общей цели, а оно достигается через выявление общих потребностей.

Прежде чем начинать подготовку к переговорам, следует определиться, в чем состоят ваши интересы, каков может быть результат, чем можно или необходимо поступиться для его достижения, и только после всесторонней оценки всего этого поставить перед собой цель.

Чтобы правильно сформулировать цели переговоров, необходимо знать:

- каковы наши собственные интересы;
- каково наше положение в организации, отрасли и пр.;
- какие и перед кем у нас имеются обязательства;
- кто наши деловые партнеры и союзники.

### ***Вопросы, на которые нужно заранее подготовить ответы***

1. Почему именно эта фирма пригласила вас для переговоров? Какова причина приглашения?
2. Каковы стратегические и тактические цели этой фирмы?
3. Каковы основные характеристики фирмы: профессиональные, социальные, экономические и т. п.?
4. Кто из сотрудников вашей организации ранее проводил переговоры с данной фирмой и каково впечатление от переговоров?
5. На все ли ваши вопросы будут получены ответы и каковы вопросы, которые предположительно могут вызвать отрицательные эмоции у вашего контрагента?
6. Какой вид информации окажется самым доходчивым для вашего партнера?

### ***Тактики реагирования в переговорном процессе***

Партнер занял полностью противоположную позицию	Ожидайте до тех пор, пока партнер что-либо скажет
Вам предъявляют завышенные требования	Дайте понять, что такие условия для вас не подлежат обсуждению
Вас поджимают со временем	Скажите четко, что вы можете воспользоваться другими предложениями
Партнер вас непрерывно перебивает	Попросите вежливо, но твердо дать договорить вам до конца. Повторите предложение
На аргумент противоположной стороны вам ничего не приходит в голову дельного	Часто бывает достаточно промежутка времени между фразами, для того чтобы вновь сосредоточиться на обсуждаемом вопросе

Вам в навязчивой манере задают вопросы	Оценивайте лишь то, что партнер хочет сказать по существу
Приводят в поддержку своих аргументов цифры, данные, факты, результаты исследований, которые вам неизвестны	Требуйте точного указания источника; попросите, чтобы вам дали в руки оригинал
Пункты договора и условия сделки, выдвигаемые противоположной стороной, представляются несущественными	Попросите поточнее раскрыть существо предложений
Партнер обращается с вами снисходительно	Покажите, что вы не обращаете внимания на то, как себя ведет партнер
Партнер употребляет термины, которых вы не знаете	Настоятельно попросите партнера четко и доступно объяснить применяемые термины

### ***Конструктивные приемы ведения переговоров***

*Поиск общей зоны решения.* Выслушав мнения других участников и сопоставив их со своими, найдите общие моменты или общие интересы.

*Компромисс.* Участники, не сумев устранить разногласия, идут на взаимные уступки друг другу.

*Разделение проблемы на отдельные составляющие.* Если не удастся решить проблему целиком, следует выделить в ней отдельные составляющие и попытаться достичь соглашения по ним. Вопросы, по которым не удастся достичь соглашения, снимаются. В результате вы добиваетесь частичного соглашения.

#### *Преимущества, если переговоры ведет один человек*

1. Оппонент не имеет возможности адресовать вопросы самым слабым участникам вашей команды.
2. Вся ответственность лежит на одном человеке.
3. Оппоненту не удастся ослабить ваши позиции за счет разногласий между членами вашей команды.
4. Можно без затягивания, на месте принимать решения.

#### *Команда лучше потому, что...*

- 1) в нее входят люди, сведущие в разных вопросах, что снижает вероятность ошибок;
- 2) команда создает более сильную оппозицию противоположной стороне.

### *На чьем «поле» встречаться*

На вашей территории	«На чужом поле»
Всегда можно посоветоваться с партнерами или лицом, поручившим вести переговоры	Вы можете сосредоточиться исключительно на переговорах, тогда как «в родных стенах» слишком многое отвлекает
Вы можете заниматься и другими делами, а также будете окружены привычными удобствами	Можно придержать информацию, сославшись на то, что у вас ее нет с собой
Психологическое преимущество – на вашей стороне: оппонент пришел к вам, а не вы к нему	Существует возможность перешагнуть «через голову» оппонента и обратиться непосредственно к его шефу
Это экономит время и деньги на дорогу	Организационные вопросы ложатся на оппонента
Вы можете организовать пространственную среду, чтобы эффективно использовать возможности невербальной коммуникации	Находясь на территории партнера и анализируя его окружение, вы легко определите его психогометрический тип и это даст возможность для выбора наиболее эффективного сценария взаимодействия с ним

### *Стратегии взаимодействия*

Ориентированные на конфликт	Ориентированные на консенсус
1. <i>Возражать</i> «Этого я еще не слышал», «Это вы видите в искаженном свете», «Здесь вы меня неправильно поняли»	1. <i>Задавать вопросы</i> «Какого вы мнения об этом?», «К какой теме вы хотите обратиться?»
2. <i>Поучать</i> «Вы должны еще раз тщательно просмотреть документы», «Вы должны меня лучше слушать», «Итак, теперь вы меня внимательно послушайте»	2. <i>Констатировать</i> «Это новый аспект вопроса для меня»
3. <i>Оправдывать</i> «Это, по-видимому, было так», «Этого мне никто не сказал»	3. <i>«Я»-обращение</i> «Я не понимаю, почему вы этому пункту придаете такое большое значение. Я хотел бы, чтобы мы перешли к следующему вопросу», «Мне нравится ход переговоров, которые мы до сих пор вели»

Ориентированные на конфликт	Ориентированные на консенсус
4. <i>Убеждать</i> «Вы ведь со мной одного мнения, что...»	4. <i>Внимательно слушать</i> «Я правильно вас понял, что...», «Что касается меня, я с вами соглашусь, но ...»
5. <i>Утверждать, настаивать</i> «По-другому это нельзя сделать», «Я на это смотрю так...»	5. <i>Аргументация к выгоде</i> «Это означает для вас...», «Тем самым вы получаете гарантию...», «Это вам позволит...», «Это вам сулит...»
6. <i>Провоцировать, игнорировать, иронизировать</i> «Ваше предложение показывает, что вы теоретик. К сожалению, на практике это все выглядит по-другому»	

### ***Типы вопросов для успешных переговоров***

1. Настройка. *Вы привлекаете внимание партнера и подготавливаете почву для обсуждения* (например, «Как ваши дела?»).
2. Получение информации.
3. Передача информации.
4. Толчок к работе мысли. *«Какой же выход вы видите, у вас есть конкретные предложения?»*
5. Принятие решения. *«Мы можем подвести итоги?»*

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Чем отличаются конфронтационный и партнерский подходы к переговорам?
2. Какие требования предъявляются к специалистам, ведущим переговоры?
3. Каковы преимущества, когда переговоры ведет один человек?
4. Каковы преимущества, когда переговоры ведет команда?
5. Охарактеризуйте структуру переговоров.
6. Как взаимодействовать с партнером на переговорах?
7. Что такое «тактика ведения переговоров»?

## Упражнения

### Самомаркетинг «УМЕЕТЕ ЛИ ВЫ ВЕСТИ ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ?»<sup>15</sup>

1. Бывает ли, что вас удивляют реакции людей, с которыми вы сталкиваетесь в первый раз?
2. Есть ли у вас привычка договаривать фразы, начатые вашим собеседником, так как вам кажется, что вы угадали его мысль, а говорит он слишком медленно?
3. Часто ли вы жалуетесь, что вам не дают всего необходимого для того, чтобы успешно закончить порученную вам работу?
4. Когда критикуют мнение, которое вы разделяете, или коллектив, в котором вы работаете, возражаете ли вы (или хотя бы возникает у вас такое желание)?
5. Способны ли вы предвидеть, чем вы будете заниматься в ближайшие 6 месяцев?
6. Если вы попадаете на совещание, где есть незнакомые вам люди, стараетесь ли вы скрыть ваше мнение по обсуждаемым вопросам?
7. Считаете ли вы, что в любых переговорах всегда кто-то становится победителем, а кто-то обязательно проигрывает?
8. Говорят ли о вас, что вы упорны и твердолобы?
9. Считаете ли вы, что на переговорах всегда надо запрашивать вдвое больше того, что вы хотите получить в конечном итоге?
10. Трудно ли вам скрыть свое плохое настроение, например, когда вы играете в карты и проигрываете?
11. Считаете ли вы необходимым возразить по всем пунктам тому, кто на совещании высказал мнение, противоположное вашему?
12. Неприятна ли вам частая смена видов деятельности?
13. Заняли ли вы ту должность и получили ли ту зарплату, которые наметили для себя несколько лет назад?
14. Считаете ли вы допустимым пользоваться слабостями других для достижения своих целей?
15. Уверены ли вы, что можете легко найти аргументы, способные убедить других в вашей правоте?

---

<sup>15</sup> Панфилова А.П. Указ. соч. С. 313–314.

16. Готовитесь ли вы старательно к встречам и совещаниям, в которых вам предстоит принять участие?

*Ответы.* Запишите себе по одному очку за каждый ответ, совпавший с данными ниже:

1, 2, 3, 4, 6, 7, 9, 14, 15, 16 – нет

5, 8, 10, 11, 12, 13 – да

0–5 баллов – вы не рождены для переговоров. Лучше всего вам подобрать себе работу, где от вас этого не потребуется.

6–11 баллов – вы хорошо умеете вести переговоры, но есть опасность, что вы проявите властные черты своего характера в самый неподходящий момент. Вам стоит заняться повышением своей квалификации в этой сфере, а главное – учиться жестко держать себя в руках.

12–16 баллов – вы всегда очень ловко ведете переговоры. Но будьте осторожны! Окружающие вас люди могут подумать, что за этой ловкостью скрывается нечестность и от вас лучше держаться подальше. А такое мнение на пользу не идет!

### **Тест «КАК ВЕСТИ ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ?»<sup>16</sup>**

**1.** Во время переговоров на чем вы настаиваете?

- а) на соглашении;
- б) своем решении;
- в) использовании объективных критериев при выборе решения.

**2.** Стремитесь ли вы во время переговоров к единственному решению?

- а) стремлюсь к единственному ответу, приемлемому для обеих сторон;
- б) стремлюсь к единственному решению, приемлемому для себя;
- в) представляю множество вариантов на выбор.

**3.** Ради соглашения идете на уступки или требуете преимуществ?

- а) примиряюсь с односторонними потерями ради достижения соглашения;
- б) требую односторонних преимуществ в награду за соглашение;
- в) продумываю возможность взаимной выгоды.

---

<sup>16</sup> Панфилова А.П. Указ. соч. С. 314–315.



4. При ведении переговоров намечаете ли вы «нижнюю границу», т. е. результат переговоров, выраженный в виде худшего из допустимых вариантов?

- а) открываю свою «нижнюю границу»;
- б) скрываю свою «нижнюю границу»;
- в) не устанавливаю «нижнюю границу».

5. Во время переговоров вы выдвигаете предложения или прибегаете к угрозам?

- а) прибегаю к угрозам;
- б) изучаю интересы сторон;
- в) выдвигаю предложения.

6. Во время переговоров меняете ли вы свои позиции?

- а) легко меняю позиции;
- б) твердо придерживаюсь намеченных позиций;
- в) сосредотачиваюсь на выгодах, а не на позициях.

7. Во время переговоров доверяете ли вы их участникам?

- а) да;
- б) нет;
- в) действую независимо от доверия или недоверия.

8. Требовательны ли вы в подходе к участникам переговоров и решениям?

- а) нет;
- б) да;
- в) стараюсь быть мягким к участникам переговоров и требовательным к решениям.

9. Ради сохранения отношений идете ли вы на уступки в ходе переговоров?

- а) уступаю ради сохранения отношений;
- б) требую уступок в качестве условия продолжения отношений;
- в) отделяю спор между людьми от решения задачи переговоров.

#### *Ответы*

*Если у вас преобладают ответы «а» — ваш стиль переговоров — уступчивость, а цель переговоров — соглашение.*

*Если у вас больше ответов «б»* – ваш стиль переговоров – жесткость, давление. Цель переговоров – только победа, причем односторонняя, только с вашей стороны.

*Если больше ответов «в»* – ваш стиль переговоров – сотрудничество. Цель – взаимовыгодные решения.

### ***Упражнение-тренинг «Как вы ответите на возражения»***

Представьте себе, что в ответ на ваше предложение по цене ваш партнер заявляет следующее: «Ваша цена очень высока. Мы вели переговоры с другой фирмой, они просят меньшую сумму и, кроме того, предложили меньшие сроки». Как вы ответите на эти возражения?

1. Способ оттягивания. Воздерживайтесь слишком рано говорить о цене. Сначала объясните, в чем заключается польза продукта, и только потом называйте цену. Не торопитесь сразу соглашаться с требованиями клиента, это делает ваше предложение малоценным.

2. Способ бутерброда. Перечислите все преимущества для клиента, которые дает ему ваше предложение, а «сверху положите» цену. Или наоборот: цена, потом – все преимущества. В конце сказанной фразы будет польза для клиента, а не голые цифры, обозначающие цену. Вы перемещаете внимание партнера с темы денег на обсуждение вашего продукта и его преимуществ.

3. Способ сэндвича. «Поместите» цену между двумя «слоями», отражающими пользу для партнера. «Продавайте» свое коммерческое предложение, припася на «десерт» особенно привлекательный аргумент, подтверждающий необходимость принятия предложения и его выгоду для клиента.

4. Способ сравнения. Соотнесите цену с пользой продукта, со сроком его эксплуатации, с иными расходами клиента: «Хотя новая вывеска стоит на X рублей больше, чем другая, зато она служит в два раза дольше, значит, вы дополнительно еще три года будете испытывать удовольствие, используя ее в работе».

5. Способ деления. «Расшифруйте» цену. Разложите ее на более мелкие составляющие.

6. Способ умножения.

7. Обращение эмоционального характера. Чаще вызывайте к эмоциям партнеров. Дайте понять, что они достойны того, чтобы позволить себе нечто особенное.

8. Способ подведения итогов. В таблице в правой колонке запишите все недостатки, которые перечислил клиент. Затем вместе с ним еще раз проанализируйте все достоинства и преимущества вашего предложения и перечислите их в левой колонке таблицы. После этого спросите его, неужели он хочет из-за единичных недостатков отказаться от такого количества преимуществ.

9. Аргументы, указывающие на недостатки. В таблице укажите цену, которая устраивала клиента. Затем объясните ему, наличие каких недостатков или отсутствие каких преимуществ связано с более низкой ценой. При этом называйте исключаемое преимущество, зачеркивайте его в таблице красным маркером и комментируйте, что означает отсутствие данного преимущества.

10. Согласительный способ. Воздерживайтесь от скидок, предлагайте иные бесплатные услуги.

11. Уступка за уступку. Идите на уступки только в том случае, если объем заказа большой и если за этим заказом поступят другие, не меньшие.

12. Способ продажи отличий. Не продавайте цены! Продавайте те качества, продукты, достижения, сильные стороны, которые отличают вашу фирму от других, например:

- интенсивность установочных и монтажных работ;
- богатый опыт;
- отзывы и рекомендации довольных сотрудничавших с вами партнеров;
- высококачественные консультации и классные специалисты;
- систематическое обслуживание;
- близость к клиенту с точки зрения местонахождения;
- отраслевые ноу-хау и т. д.

### **Рекомендуемая литература**

1. Передача информации в управлении : сб. учеб.-метод. материалов / сост. С.Д. Сыротюк. – Тольятти : Изд-во ТГУ, 2011. – 195 с.

## ТЕСТЫ

### *Тема «Межличностное общение: понятие, сущность»*

1. Что не относится к механизмам межличностного восприятия в предложенном списке?

- а) идентификация;
- б) эмпатия;
- в) рефлексия;
- г) обратная связь;
- д) стереотипизация;
- е) внушение.

2. Идентификация – это:

- а) отождествление, уподобление; простой способ понимания другого человека, уподобив себя ему, предположение о внутреннем состоянии партнера строится на основе попытки поставить себя на его место;
- б) эмоциональное сопереживание; способность к постижению эмоционального состояния другого человека в форме сопереживания;
- в) обращение назад; анализ собственного психического состояния, полного сомнений и противоречий, представление о том, что думают обо мне другие.

3. Эмпатия – это:

- а) эмоциональное сопереживание; способность к постижению эмоционального состояния другого человека в форме сопереживания;
- б) реагирование на действия партнера;
- в) классификация форм поведения и интерпретация их причин путем отнесения к уже известным явлениям, социальным стереотипам.

4. Рефлексия – это:

- а) обращение назад; анализ собственного психического состояния, полного сомнений и противоречий, представление о том, что думают обо мне другие;
- б) отождествление, уподобление; простой способ понимания другого человека, уподобив себя ему, предположение о внутреннем состоянии партнера строится на основе попытки поставить себя на его место;
- в) форма познания другого человека, основанная на формировании устойчивого позитивного чувства к нему.

**5. Обратная связь – это:**

- а) реагирование на действия партнера;
- б) форма познания другого человека, основанная на формировании устойчивого позитивного чувства к нему;
- в) эмоциональное сопереживание; способность к постижению эмоционального состояния другого человека в форме сопереживания.

**6. Стереотипизация – это:**

- а) классификация форм поведения и интерпретация их причин путем отнесения к уже известным явлениям, социальным стереотипам;
- б) форма познания другого человека, основанная на формировании устойчивого позитивного чувства к нему;
- в) отождествление, уподобление; простой способ понимания другого человека, уподобив себя ему, предположение о внутреннем состоянии партнера строится на основе попытки поставить себя на его место.

**7. Аттракция – это:**

- а) форма познания другого человека, основанная на формировании устойчивого позитивного чувства к нему;
- б) обращение назад; анализ собственного психического состояния, полного сомнений и противоречий, представление о том, что думают обо мне другие;
- в) реагирование на действия партнера.

**8. Что не относится к способам воздействия партнеров друг на друга в предложенном списке?**

- а) заражение;
- б) внушение;
- в) рефлексия;
- г) убеждение;
- д) подражание.

**9. Внушение – это:**

- а) целенаправленное неаргументированное воздействие одного человека на другого;
- б) интеллектуальное воздействие на сознание личности через обращение к ее собственному критическому суждению с целью добиться согласия от человека, принимающего информацию;

в) бессознательная, невольная подверженность человека определенным психическим состояниям.

**10. Заражение** – это:

- а) целенаправленное неаргументированное воздействие одного человека на другого;
- б) интеллектуальное воздействие на сознание личности через обращение к ее собственному критическому суждению с целью добиться согласия от человека, принимающего информацию;
- в) бессознательная, невольная подверженность человека определенным психическим состояниям.

**11. Убеждение** – это:

- а) интеллектуальное воздействие на сознание личности через обращение к ее собственному критическому суждению с целью добиться согласия от человека, принимающего информацию;
- б) воспроизведение человеком черт и образов демонстрируемого поведения, это может быть конкретный человек или нормы поведения, выработанные группой;
- в) целенаправленное неаргументированное воздействие одного человека на другого.

**12. Подражание** – это:

- а) воспроизведение человеком черт и образов демонстрируемого поведения, это может быть конкретный человек или нормы поведения, выработанные группой;
- б) целенаправленное неаргументированное воздействие одного человека на другого;
- в) бессознательная, невольная подверженность человека определенным психическим состояниям.

**13. Что не относится к характеристикам, влияющим на личное отношение человека к тому или иному явлению в предложенном списке?**

- а) особенности восприятия;
- б) предрасположенность;
- в) пристрастное отношение;
- г) предвзятое мнение;
- д) предвосхищение;
- е) предрассудки;
- ж) предубеждения.

**14.** Что не относится к классификации взаимоотношений в предложенном списке?

- а) официальные и неофициальные;
- б) деловые и личные;
- в) государственные и частные;
- г) рациональные и эмоциональные;
- д) отношения руководства и подчинения.

**15.** Межличностное общение – это:

- а) процесс взаимодействия по крайней мере двух лиц, направленный на взаимное познание, установление и развитие взаимоотношений и предполагающий взаимовлияние на состояния, взгляды, поведение и регуляцию совместной деятельности участников этого процесса;
- б) взаимозависимые процессы выработки, обмена и выполнения определенных наборов обещаний, удовлетворяющих основные интересы всех сторон, непосредственно вовлеченных в дискуссию;
- в) речевое общение между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия от своих организаций и фирм для установления деловых отношений, разрешения деловых проблем или выработки конструктивного подхода к их решению.

**16.** Официальные отношения

- а) возникают между людьми на должностной основе, регулируются официальными правилами и нормами;
- б) возникают в ходе совместной работы или по ее поводу;
- в) возникают независимо от выполняемой работы.

**17.** Деловые отношения

- а) возникают между людьми на должностной основе, регулируются официальными правилами и нормами;
- б) возникают в ходе совместной работы или по ее поводу;
- в) возникают независимо от выполняемой работы.

**18.** Рациональные отношения

- а) возникают на основе объективных оценок друг друга;
- б) возникают в ходе совместной работы или по ее поводу;
- в) возникают между людьми на должностной основе, регулируются официальными правилами и нормами.

### 19. Личные отношения

- а) возникают независимо от выполняемой работы;
- б) возникают на основе объективных оценок друг друга;
- в) возникают в ходе совместной работы или по ее поводу.

### 20. Неофициальные отношения

- а) возникают на базе личных, частных взаимоотношений;
- б) возникают независимо от выполняемой работы;
- в) возникают на основе объективных оценок друг друга.

### *Тема «Общение как обмен информацией. Сущность, структура, средства»*

**1.** Раскройте содержание понятия «перцептивная сторона общения»:

- а) означает процесс взаимовосприятия, взаимооценки друг друга партнерами по общению и установление на этой почве взаимопонимания;
- б) состоит в обмене (передаче) информацией между людьми;
- в) заключается в организации взаимодействия между партнерами, т. е. в обмене знаниями, идеями, действиями.

**2.** Раскройте содержание понятия «коммуникативная сторона общения»:

- а) означает процесс взаимовосприятия, взаимооценки друг друга партнерами по общению и установление на этой почве взаимопонимания;
- б) состоит в обмене (передаче) информацией между людьми;
- в) заключается в организации взаимодействия между партнерами, т. е. в обмене знаниями, идеями, действиями.

**3.** Раскройте содержание понятия «интерактивная сторона общения»:

- а) означает процесс взаимовосприятия, взаимооценки друг друга партнерами по общению и установление на этой почве взаимопонимания;
- б) состоит в обмене (передаче) информацией между людьми;
- в) заключается в организации взаимодействия между партнерами, т. е. в обмене знаниями, идеями, действиями.



**4. Дайте понятие каузальной атрибуции:**

- а) механизм интерпретации поступков и чувств другого человека (выяснение причин поведения объекта);
- б) отождествление, уподобление; простой способ понимания другого человека, уподобив себя ему, предположение о внутреннем состоянии партнера строится на основе попытки поставить себя на его место;
- в) форма познания другого человека, основанная на формировании устойчивого позитивного чувства к нему.

**5. Что не относится к механизмам социального восприятия?**

- а) самоподача превосходства;
- б) самоподача привлекательности;
- в) самоподача отношения;
- г) самоподача деятельности;
- д) самоподача актуального состояния и причин поведения.

**6. Раскройте содержание понятия «дополнительное взаимодействие»:**

- а) такое взаимодействие, при котором партнеры адекватно воспринимают позицию друг друга, понимают ситуацию одинаково и направляют свои действия именно в том направлении, которое ожидается и принимается партнером;
- б) такое взаимодействие, которое отражает неадекватное понимание позиции и действия другого участника взаимодействия и при котором участники ярко проявляют свои собственные намерения и действия;
- в) такое взаимодействие, которое включают одновременно два уровня: выраженный словесно и подразумеваемый.

**7. Раскройте содержание понятия «пересекающееся взаимодействие»:**

- а) такое взаимодействие, при котором партнеры адекватно воспринимают позицию друг друга, понимают ситуацию одинаково и направляют свои действия именно в том направлении, которое ожидается и принимается партнером;
- б) такое взаимодействие, которое отражает неадекватное понимание позиции и действия другого участника взаимодействия и при котором участники ярко проявляют свои собственные намерения и действия;

в) такое взаимодействие, которое включает одновременно два уровня: выраженный словесно и подразумеваемый.

**8.** Раскройте содержание понятия «скрытое взаимодействие»:

- а) такое взаимодействие, при котором партнеры адекватно воспринимают позицию друг друга, понимают ситуацию одинаково и направляют свои действия именно в том направлении, которое ожидается и принимается партнером;
- б) такое взаимодействие, которое отражает неадекватное понимание позиции и действия другого участника взаимодействия и при котором участники ярко проявляют свои собственные намерения и действия;
- в) такое взаимодействие, которое включает одновременно два уровня: выраженный словесно и подразумеваемый.

**9.** Что является вербальным средством коммуникации?

- а) устная и письменная речь;
- б) жесты, позы, мимика;
- в) рукопожатия, прикосновения.

**10.** Исключите характеристику, которая не является структурным элементом общения:

- а) коммуникация;
- б) рефлексия;
- в) перцепция;
- г) интеракция.

**11.** Что является невербальным средством коммуникации?

- а) устная и письменная речь;
- б) жесты, позы, мимика;
- в) рукопожатия, прикосновения.

**12.** Раскройте содержание понятия «кинесика»:

- а) система знаков, включающая выразительные движения: жесты, мимику, пантомимику, походку;
- б) специальная область, занимающаяся пространственной и временной организацией общения;
- в) система вокализации, т. е. качество голоса, его диапазон, тональность.

**13.** Раскройте содержание понятия «проксемика»:

- а) специальная область, занимающаяся пространственной и временной организацией общения;
- б) система знаков, включающая выразительные движения: жесты, мимику, пантомимику, походку;
- в) эмоциональная выразительность речи, которая способна придавать разный смысл одной и той же фразе.

**14.** Раскройте содержание понятия «паралингвистическая система»:

- а) включение в речь пауз, вздохов, смеха, плача, других вкраплений, например, покашливание, интонация, громкость, наконец, сам темп речи;
- б) система вокализации;
- в) эмоциональная выразительность речи, которая способна придавать разный смысл одной и той же фразе.

**15.** Раскройте содержание понятия «экстралингвистическая система»:

- а) включение в речь пауз, вздохов, смеха, плача других вкраплений, например, покашливание, интонация, громкость, наконец, сам темп речи;
- б) система вокализации;
- в) динамическое воздействие как биологическая форма стимуляции (рукопожатие, похлопывание, объятия, прикосновения...).

**16.** Раскройте содержание понятия «такесика»:

- а) динамическое воздействие как биологическая форма стимуляции (рукопожатие, похлопывание, объятия, прикосновения...);
- б) приятные и неприятные запахи окружающей среды; искусственные и естественные запахи человека);
- в) система вокализации.

**17.** Раскройте содержание понятия «ольфакторная система»:

- а) динамическое воздействие как биологическая форма стимуляции (рукопожатие, похлопывание, объятия, прикосновения...);
- б) приятные и неприятные запахи окружающей среды; искусственные и естественные запахи человека;
- в) система вокализации.

**18.** В чем заключается прагматическая функция общения?

- а) отражает потребностно-мотивационные причины и реализуется при взаимодействии людей в процессе совместной деятельности;
- б) отражает способность общения оказывать воздействие на партнеров, развивая и совершенствуя их во всех отношениях;
- в) обеспечивает людям возможность познать, утвердить и подтвердить себя.

**19.** В чем заключается функция общения формирования и развития?

- а) отражает способность общения оказывать воздействие на партнеров, развивая и совершенствуя их во всех отношениях;
- б) обеспечивает людям возможность познать, утвердить и подтвердить себя;
- в) с помощью установленных контактов настраивает партнеров на реализацию общих идей, намерений, задач (или, наоборот, изолирует в результате общения).

**20.** В чем заключается функция общения подтверждения?

- а) обеспечивает людям возможность познать, утвердить и подтвердить себя;
- б) с помощью установленных контактов настраивает партнеров на реализацию общих идей, намерений, задач (или, наоборот, изолирует в результате общения);
- в) служит интересам налаживания и сохранения устойчивых и продуктивных связей, контактов и взаимоотношений между людьми в интересах их совместной деятельности.

**21.** В чем заключается функция общения объединения (разъединения)?

- а) с помощью установленных контактов настраивает партнеров на реализацию общих идей, намерений, задач (или, наоборот, изолирует в результате общения);
- б) служит интересам налаживания и сохранения устойчивых и продуктивных связей, контактов и взаимоотношений между людьми в интересах их совместной деятельности;
- в) это способ мышления человека через внутреннюю и внешнюю речь.

**22.** В чем заключается функция общения организации и поддержания межличностных отношений?

- а) служит интересам налаживания и сохранения устойчивых и продуктивных связей, контактов и взаимоотношений между людьми в интересах их совместной деятельности;
- б) это способ мышления человека через внутреннюю и внешнюю речь;
- в) обеспечивает людям возможность познать, утвердить и подтвердить себя.

**23.** В чем заключается внутриличностная функция общения?

- а) это способ мышления человека через внутреннюю и внешнюю речь;
- б) обеспечивает людям возможность познать, утвердить и подтвердить себя;
- в) с помощью установленных контактов настраивает партнеров на реализацию общих идей, намерений, задач (или, наоборот, изолирует в результате общения).

**24.** Что понимается под массовой коммуникацией?

- а) совокупность открытых, упорядоченных процессов передачи социально значимой информации, поддающихся целенаправленному регулированию и использующихся правящей партией для утверждения определенных ценностей данного общества и оказания идеологического, политического, экономического или организационного воздействия на оценки, мнения и поведение людей;
- б) взаимодействие людей, полностью детерминированное их принадлежностью к различным группам или категориям населения и независимое от их межличностных «связей» и индивидуальных предпочтений;
- в) передача информации, сообщений, сведений между представителями разных национальных общностей, имеющих как двусторонний, так и односторонний характер, с помощью речи, языка, печатных, звуковых, знаковых систем.

**25.** Что понимается под межгрупповой коммуникацией?

- а) совокупность открытых, упорядоченных процессов передачи социально значимой информации, поддающихся целенаправленному регулированию и использующихся правящей партией для утверждения определенных ценностей данного общества и оказания идеологического, политического, экономического или организационного воздействия на оценки, мнения и поведение людей;

- б) взаимодействие людей, полностью детерминированное их принадлежностью к различным группам или категориям населения и независимое от их межличностных «связей» и индивидуальных предпочтений;
- в) передача информации, сообщений, сведений между представителями разных национальных общностей, имеющих как двусторонний, так и односторонний характер, с помощью речи, языка, печатных, звуковых, знаковых систем.

**26.** Что понимается под межнациональной коммуникацией?

- а) совокупность открытых, упорядоченных процессов передачи социально значимой информации, поддающихся целенаправленному регулированию и используемых правящей партией для утверждения определенных ценностей данного общества и оказания идеологического, политического, экономического или организационного воздействия на оценки, мнения и поведение людей;
- б) взаимодействие людей, полностью детерминированное их принадлежностью к различным группам или категориям населения и независимое от их межличностных «связей» и индивидуальных предпочтений;
- в) передача информации, сообщений, сведений между представителями разных национальных общностей, имеющих как двусторонний, так и односторонний характер, с помощью речи, языка, печатных, звуковых, знаковых систем.

**27.** Что понимается под национальной коммуникацией?

- а) система внутриэтнических, внутринациональных связей и контактов, сформированная по мере становления и развития самобытной национальной культуры, языка, психологии и традиционной этнической общности;
- б) взаимодействие людей, полностью детерминированное их принадлежностью к различным группам или категориям населения и независимое от их межличностных «связей» и индивидуальных предпочтений;
- в) передача информации, сообщений, сведений между представителями разных национальных общностей, имеющих как двусторонний, так и односторонний характер, с помощью речи, языка, печатных, звуковых, знаковых систем.

**28.** Что понимается под фонетическим барьером общения?

- а) невыразительная быстрая или медленная речь, речь-скороговорка, речь с большим количеством звуков-паразитов;
- б) несоответствие стиля речи коммутатора и ситуации общения или стиля общения и актуального психологического состояния партнера по общению;
- в) различие в системах значений слов;
- г) сложная и непонятная или неправильная логика рассуждений, доказательств.

**29.** Что понимается под стилистическим барьером общения?

- а) невыразительная быстрая или медленная речь, речь-скороговорка, речь с большим количеством звуков-паразитов;
- б) несоответствие стиля речи коммутатора и ситуации общения или стиля общения и актуального психологического состояния партнера по общению;
- в) различие в системах значений слов;
- г) сложная и непонятная или неправильная логика рассуждений, доказательств.

**30.** Что понимается под семантическим барьером общения?

- а) невыразительная быстрая или медленная речь, речь-скороговорка, речь с большим количеством звуков-паразитов;
- б) несоответствие стиля речи коммутатора и ситуации общения или стиля общения и актуального психологического состояния партнера по общению;
- в) различие в системах значений слов;
- г) сложная и непонятная или неправильная логика рассуждений, доказательств.

**31.** Что понимается под логическим барьером общения?

- а) невыразительная быстрая или медленная речь, речь-скороговорка, речь с большим количеством звуков-паразитов;
- б) несоответствие стиля речи коммутатора и ситуации общения или стиля общения и актуального психологического состояния партнера по общению;
- в) различие в системах значений слов;
- г) сложная и непонятная или неправильная логика рассуждений, доказательств.

***Тема «Коммуникативная сторона общения: стили общения, способы, эффективность»***

**1.** Дайте характеристику духовного стиля общения:

- а) доверительно-неформальное общение, свобода в выборе темы, понимание достигается по выражению лица, движениям, интонации, предвидение реакции;
- б) закрытое общение, люди говорят не то, что думают, а то, что положено, беспредметное общение, принципы светского общения;
- в) общение с позиций силы, интереса, превосходства. При этом происходит оценка человека в качестве нужного или мешающего объекта.

**2.** Дайте характеристику светского стиля общения:

- а) доверительно-неформальное общение, свобода в выборе темы, понимание достигается по выражению лица, движениям, интонации, предвидение реакции;
- б) закрытое общение, люди говорят не то, что думают, а то, что положено, беспредметное общение, принципы светского общения;
- в) общение с позиций силы, интереса, превосходства. При этом происходит оценка человека в качестве нужного или мешающего объекта.

**3.** Дайте характеристику делового стиля общения:

- а) доверительно-неформальное общение, свобода в выборе темы, понимание достигается по выражению лица, движениям, интонации, предвидение реакции;
- б) закрытое общение, люди говорят не то, что думают, а то, что положено, беспредметное общение, принципы светского общения;
- в) общение, учитывающее особенности личности, характера, возраста, настроения собеседника, предполагающее дистанцию между людьми, ограничение в выражении эмоций, чувств.

**4.** Дайте характеристику примитивного стиля общения:

- а) доверительно-неформальное общение, свобода в выборе темы, понимание достигается по выражению лица, движениям, интонации, предвидение реакции;
- б) закрытое общение, люди говорят не то, что думают, а то, что положено, беспредметное общение, принципы светского общения;
- в) общение с позиций силы, интереса, превосходства. При этом происходит оценка человека в качестве нужного или мешающего объекта.



**5. Дайте характеристику манипулятивного стиля общения:**

- а) основывается на отношении к партнеру как к средству достижения своих целей, на извлечении выгоды из собеседника, часто используются лезть, запугивание, обман, демонстрация доброты;
- б) нацелено на поддержание связи с социумом, подкрепление представления о себе как о члене общества;
- в) удовлетворяет потребность человека в понимании, сочувствии, сопереживании.

**6. Дайте характеристику ритуального стиля общения:**

- а) основывается на отношении к партнеру как к средству достижения своих целей, на извлечении выгоды из собеседника, часто используются лезть, запугивание, обман, демонстрация доброты;
- б) нацелено на поддержание связи с социумом, подкрепление представления о себе как о члене общества;
- в) удовлетворяет потребность человека в понимании, сочувствии, сопереживании.

**7. Дайте характеристику гуманистического стиля общения:**

- а) основывается на отношении к партнеру как к средству достижения своих целей, на извлечении выгоды из собеседника, часто используются лезть, запугивание, обман, демонстрация доброты;
- б) нацелено на поддержание связи с социумом, подкрепление представления о себе как о члене общества;
- в) удовлетворяет потребность человека в понимании, сочувствии, сопереживании.

**8. Что не относится к признакам открытого стиля?**

- а) содержательность;
- б) конструктивность;
- в) открытость и честность;
- г) заботливость;
- д) догматизм;
- е) равенство;
- ж) прощение;
- з) обратная связь.

**9. Что не относится к признакам закрытого стиля?**

- а) обвинительный уклон;
- б) навязывание норм;
- в) лицемерие;

- г) безразличие;
- д) неравенство;
- е) обратная связь.

**10. Что понимается под техникой общения?**

- а) способы преднастройки человека на общение с людьми, его поведение в процессе общения, а приемы – предпочитаемые средства общения, включая вербальные и невербальные;
- б) реализация конкретной ситуации коммуникативной стратегии на основе владения методиками и знаниями правил общения;
- в) общий, недетализированный план какой-либо деятельности, охватывающий длительный период времени, способ достижения сложной цели, являющейся неопределённой и главной для управленца на данный момент, в дальнейшем корректируемой под изменившиеся условия существования управленца-стратега.

**11. Что понимается под тактикой общения?**

- а) способы преднастройки человека на общение с людьми, его поведение в процессе общения, а приемы – предпочитаемые средства общения, включая вербальные и невербальные;
- б) реализация конкретной ситуации коммуникативной стратегии на основе владения методиками и знаниями правил общения;
- в) общий, недетализированный план какой-либо деятельности, охватывающий длительный период времени, способ достижения сложной цели, являющейся неопределённой и главной для управленца на данный момент, в дальнейшем корректируемой под изменившиеся условия существования управленца-стратега.

**12. Обратная связь – это:**

- а) реагирование на действия партнера;
- б) форма познания другого человека, основанная на формировании устойчивого позитивного чувства к нему;
- в) эмоциональное сопереживание; способность к постижению эмоционального состояния другого человека в форме сопереживания.

**13. Коммуникативные способности человека – это:**

- а) умения и навыки общения с людьми, от которых зависит его успешность;
- б) основные формы психического отражения: способность ощущать, воспринимать, мыслить, переживать, принимать и осуществлять решения и запоминать;

в) такая система индивидуально-волевых свойств личности, которая обеспечивает относительную легкость и продуктивность в овладении знаниями и осуществлении различных видов деятельности.

**14. Деловое письмо — это:**

- а) документ, содержащий официальную информацию и надлежащим образом оформленный: сопроводительные, письмо-заказ, выставление счета, ответ на запрос, приглашение и т. д.;
- б) документ, который содержит просьбу какого-либо лица, адресованную организации или должностному лицу учреждения;
- в) документ, с помощью которого одно лицо доверяет другому лицу совершить за него какое-либо действие.

**15. Заявление — это:**

- а) документ, содержащий официальную информацию и надлежащим образом оформленный: сопроводительные, письмо-заказ, выставление счета, ответ на запрос, приглашение и т. д.;
- б) документ, который содержит просьбу какого-либо лица, адресованную организации или должностному лицу учреждения;
- в) документ, с помощью которого одно лицо доверяет другому лицу совершить за него какое-либо действие.

**16. Доверенность — это:**

- а) документ, содержащий официальную информацию и надлежащим образом оформленный: сопроводительные, письмо-заказ, выставление счета, ответ на запрос, приглашение и т. д.;
- б) документ, который содержит просьбу какого-либо лица, адресованную организации или должностному лицу учреждения;
- в) документ, с помощью которого одно лицо доверяет другому лицу совершить за него какое-либо действие.

**17. Объяснительная записка — это:**

- а) краткое письменное изложение какого-либо дела, сообщение о чем-либо в официальной форме;
- б) устное или письменное официальное сообщение руководителю, начальнику и т. д.;
- в) документ, содержащий официальную информацию и надлежащим образом оформленный: сопроводительные, письмо-заказ, выставление счета, ответ на запрос, приглашение и т. д.

**18.** Докладная – это:

- а) краткое письменное изложение какого-либо дела, сообщение о чем-либо в официальной форме;
- б) устное или письменное официальное сообщение руководителю, начальнику и т. д.;
- в) документ, содержащий официальную информацию и надлежащим образом оформленный: сопроводительные, письмо-заказ, выставление счета, ответ на запрос, приглашение и т. д.

**19.** Деловая беседа – это:

- а) передача или обмен информацией и мнениями по определенным вопросам или проблемам;
- б) способ открытого коллективного обсуждения проблем группой специалистов;
- в) столкновение мнений, разногласия по какому-нибудь вопросу, борьба, при которой каждая из сторон отстаивает свою точку зрения.

**20.** Деловые переговоры – это:

- а) передача или обмен информацией и мнениями по определенным вопросам или проблемам;
- б) способ открытого коллективного обсуждения проблем группой специалистов;
- в) столкновение мнений, разногласия по какому-нибудь вопросу, борьба, при которой каждая из сторон отстаивает свою точку зрения.

### ***Темы «Риторика делового общения»***

#### ***и «Типология личности: коммуникативные аспекты»***

**1.** Дайте характеристику такого принципа речевого воздействия, как доступность:

- а) предполагает взвешенность содержания речи, учет культурно-образовательного уровня слушателей, их жизненного и производственного опыта;
- б) означает вызов сопереживаний и соразмышлений, который достигается обращением к эмоциональной и рациональной памяти слушающих;
- в) предусматривает широкое использование цвета, света, звука, рисунков, моделей в коммуникационном общении.

2. Дайте характеристику такого принципа речевого воздействия, как ассоциативность:

- а) предполагает взвешенность содержания речи, учет культурно-образовательного уровня слушателей, их жизненного и производственного опыта;
- б) означает вызов сопереживаний и соразмышлений, который достигается обращением к эмоциональной и рациональной памяти слушающих;
- в) предусматривает широкое использование цвета, света, звука, рисунков, моделей в коммуникационном общении.

3. Дайте характеристику такого принципа речевого воздействия, как сенсорность:

- а) предполагает взвешенность содержания речи, учет культурно-образовательного уровня слушателей, их жизненного и производственного опыта;
- б) означает вызов сопереживаний и соразмышлений, который достигается обращением к эмоциональной и рациональной памяти слушающих;
- в) предусматривает широкое использование цвета, света, звука, рисунков, моделей в коммуникационном общении.

4. Дайте характеристику такого принципа речевого воздействия, как экспрессивность:

- а) предполагает эмоциональную напряженность речи, ее эмоциональный подтекст, выразительность мимики, жестов, позы выступающего;
- б) характеризует темп подачи информации, степень подвижности выступающего во время общения;
- в) предполагает взвешенность содержания речи, учет культурно-образовательного уровня слушателей, их жизненного и производственного опыта.

5. Дайте характеристику такого принципа речевого воздействия, как интенсивность:

- а) предполагает эмоциональную напряженность речи, ее эмоциональный подтекст, выразительность мимики, жестов, позы выступающего;
- б) характеризует темп подачи информации, степень подвижности выступающего во время общения;

в) предполагает взвешенность содержания речи, учет культурно-образовательного уровня слушателей, их жизненного и производственного опыта.

**6.** Что из предложенного списка не является коммуникационным эффектом?

- а) эффект визуального имиджа;
- б) эффект последних фраз;
- в) эффект аргументации;
- г) эффект квантового выброса информации, интонации и паузы;
- д) эффект художественной выразительности;
- е) эффект релаксации;
- ж) эффект дисперсии.

**7.** Дайте характеристику такого лексического приема ораторской речи, как метафора:

- а) перенос наименования по сходству, образуются по принципу олицетворения, овеществления, отвлечения;
- б) яркие, красочные прилагательные, которые обогащают содержание высказывания;
- в) образное преувеличение;
- г) иносказание, прямой смысл изображения дополняется возможностью его переносного истолкования.

**8.** Дайте характеристику такого лексического приема ораторской речи, как эпитет:

- а) перенос наименования по сходству, образуются по принципу олицетворения, овеществления, отвлечения;
- б) художественные определения, которые позволяют более ярко характеризовать свойства, качества предмета или явления и тем самым обогащают содержание высказывания;
- в) образное преувеличение;
- г) иносказание, прямой смысл изображения дополняется возможностью его переносного истолкования.

**9.** Выберите правильный ответ. «Аллегория – это»:

- а) перенос наименования по сходству; образуются по принципу олицетворения, овеществления, отвлечения;
- б) яркие, красочные прилагательные, которые обогащают содержание высказывания;
- в) образное преувеличение;

г) иносказание, прямой смысл изображения дополняется возможностью его переносного истолкования.

**10.** Выберите правильный ответ. «Гипербола – это»:

- а) перенос наименования по сходству, образуются по принципу олицетворения, овеществления, отвлечения;
- б) яркие, красочные прилагательные, которые обогащают содержание высказывания;
- в) образное преувеличение;
- г) иносказание, прямой смысл изображения дополняется возможностью его переносного истолкования.

**11.** Полемика – это:

- а) спор, приводящий к противоборству;
- б) публичное обсуждение спорных вопросов;
- в) коллективное обсуждение нравственных, политических, литературных, научных, профессиональных и других проблем;
- г) спор, приводящий к конфронтации, противоборству.

**12.** Исключите характеристику, которая не относится к понятию «дискуссия»:

- а) спор, приводящий к противоборству;
- б) публичное обсуждение спорных вопросов;
- в) разбор каких-либо проблем.

**13.** Исключите характеристику, которая не относится к понятию «диспут»:

- а) спор, приводящий к противоборству;
- б) публичное обсуждение спорных вопросов;
- в) коллективное обсуждение нравственных, политических, литературных, научных, профессиональных и других проблем;
- г) спор, приводящий к конфронтации, противоборству.

**14.** Укажите черты, не характерные для темперамента сангвиников:

- а) подвижные, бодрые, общительные;
- б) несдержанные, раздражительные, вспыльчивые;
- в) жизнерадостные, бодрые, общительные;
- г) легко справляются с работой.

**15.** Опишите астенический тип характера:

- а) бледная кожа, высокий рост, медлительность;
- б) высокий рост, развитая мускулатура;
- в) испытывают трудности в общении с людьми;
- г) легко приспосабливаются к людям;
- д) стремление к лидерству в обществе.

**16.** Дайте характеристику агрессивного поведения:

- а) хорошая осанка, соединение рук за спиной;
- б) «указующий перст» на оппонента;
- в) сжатые кулаки, швыряние предметами;
- г) скрещенные на груди руки, «поза замка»;
- д) прикрывание рта руками.

**17.** Укажите черты, характерные для темперамента флегматиков:

- а) часто бывают медлительны, пассивны, безразличны к делам коллектива;
- б) несдержанные, раздражительные, вспыльчивые;
- в) отсутствие уверенности в принятых решениях;
- г) настойчивые, работоспособные, легко справляются с работой.

**18.** Опишите пикнический тип характера:

- а) средний или маленький рост, склонны к полноте, короткая шея;
- б) высокий рост, развитая мускулатура;
- в) испытывают трудности в общении с людьми;
- г) легко приспосабливаются к людям, общительны, оптимистичны, мягкосердечны, легко утомляются;
- д) стремление к лидерству в обществе.

**19.** Дайте характеристику понятия «воля»:

- а) целеустремленность, инициативность;
- б) самостоятельность, настойчивость;
- в) бурная эмоциональная реакция на проблемы.

**20.** Профессиограмма – это:

- а) описание конкретного содержания деятельности специалиста, определяющего, что и как он должен делать при решении профессиональных задач в условиях конкретной должности;
- б) сочетание необходимых видов профессиональной деятельности и степени их квалификации, квалификационные разряды для оплаты;



в) научно обоснованные нормы и требования к профессии, к видам профессиональной деятельности и качествам личности специалиста, которые позволяют ему эффективно выполнять требования профессии, получать необходимый для общества продукт и вместе с тем создавать условия для развития личности самого работника.

### *Тема «Общение в группах и коллективах»*

1. Какие группы входят в классификацию групп по степени их реальности?

- а) условные группы, реальные группы;
- б) формальные группы, неформальные группы;
- в) первичные группы, вторичные группы;
- г) устойчивые группы, ситуативные группы;
- д) организованные группы, стихийные группы;
- е) высокоразвитые группы, слаборазвитые группы;
- ж) референтная группа, группы членства;
- з) паритетные группы, непаритетные группы;
- и) малые группы; большие группы.

2. Какие группы входят в классификацию групп по размеру?

- а) условные группы, реальные группы;
- б) формальные группы, неформальные группы;
- в) первичные группы, вторичные группы;
- г) устойчивые группы, ситуативные группы;
- д) организованные группы, стихийные группы;
- е) высокоразвитые группы, слаборазвитые группы;
- ж) референтная группа, группы членства;
- з) паритетные группы, непаритетные группы;
- и) малые группы, большие группы.

3. Какие группы входят в классификацию групп по организационному критерию?

- а) условные группы, реальные группы;
- б) формальные группы, неформальные группы;
- в) первичные группы, вторичные группы;
- г) устойчивые группы, ситуативные группы;
- д) организованные группы, стихийные группы;
- е) высокоразвитые группы, слаборазвитые группы;
- ж) референтная группа, группы членства;

- з) паритетные группы, непаритетные группы;
- и) малые группы, большие группы.

**4.** Какие группы входят в классификацию групп по степени близости?

- а) условные группы, реальные группы;
- б) формальные группы, неформальные группы;
- в) первичные группы, вторичные группы;
- г) устойчивые группы, ситуативные группы;
- д) организованные группы, стихийные группы;
- е) высокоразвитые группы, слабо развитые группы;
- ж) референтная группа, группы членства;
- з) паритетные группы, непаритетные группы;
- и) малые группы, большие группы.

**5.** Какие группы входят в классификацию групп по времени существования?

- а) условные группы, реальные группы;
- б) формальные группы, неформальные группы;
- в) первичные группы, вторичные группы;
- г) устойчивые группы, ситуативные группы;
- д) организованные группы, стихийные группы;
- е) высокоразвитые группы, слабо развитые группы;
- ж) референтная группа, группы членства;
- з) паритетные группы, непаритетные группы;
- и) малые группы, большие группы.

**6.** Какие группы входят в классификацию групп по степени организованности?

- а) условные группы, реальные группы;
- б) формальные группы, неформальные группы;
- в) первичные группы, вторичные группы;
- г) устойчивые группы, ситуативные группы;
- д) организованные группы, стихийные группы;
- е) высокоразвитые группы, слабо развитые группы;
- ж) референтная группа, группы членства;
- з) паритетные группы, непаритетные группы;
- и) малые группы, большие группы.

**7. Какие группы входят в классификацию групп по уровню группового развития?**

- а) условные группы, реальные группы;
- б) формальные группы, неформальные группы;
- в) первичные группы, вторичные группы;
- г) устойчивые группы, ситуативные группы;
- д) организованные группы, стихийные группы;
- е) высокоразвитые группы, слаборазвитые группы;
- ж) референтная группа, группы членства;
- з) паритетные группы, непаритетные группы;
- и) малые группы, большие группы.

**8. Какие группы входят в классификацию групп по степени психологического принятия личности?**

- а) условные группы, реальные группы;
- б) формальные группы, неформальные группы;
- в) первичные группы, вторичные группы;
- г) устойчивые группы, ситуативные группы;
- д) организованные группы, стихийные группы;
- е) высокоразвитые группы, слаборазвитые группы;
- ж) референтная группа, группы членства;
- з) паритетные группы, непаритетные группы;
- и) малые группы, большие группы.

**9. Какие группы входят в классификацию групп по принципу равенства членов?**

- а) условные группы, реальные группы;
- б) формальные группы, неформальные группы;
- в) первичные группы, вторичные группы;
- г) устойчивые группы, ситуативные группы;
- д) организованные группы, стихийные группы;
- е) высокоразвитые группы, слаборазвитые группы;
- ж) референтная группа, группы членства;
- з) паритетные группы, непаритетные группы;
- и) малые группы, большие группы.

**10. Что включает понятие «класс»?**

- а) объединения людей по сфере деятельности: рабочий класс, крестьяне, интеллигенция;
- б) общность людей, имеющих общую историческую судьбу, сходный стереотип поведения и отделяющих себя от других;

- в) достаточно организованное единство людей (цели участников конкретны и хорошо осознаются), которые связаны с изменением социальной ситуации;
- г) большая группа людей, объединившихся исключительно на основе общих интересов (событие, научное открытие, предмет искусства, личность и т. д.);
- д) общество, не имеющее в своем большинстве прямых контактов, различное по своей структуре и не составляет социальную организацию (массовые увлечения, массовые миграции), более стабильно и организовано, яснее осознает собственные цели;
- е) скопление людей, которое не имеет четкой структуры в статусном отношении, но отличается высокой степенью единодушия.

**11. Что включает понятие «этнос»?**

- а) объединения людей по сфере деятельности: рабочий класс, крестьяне, интеллигенция;
- б) общность людей, имеющих общую историческую судьбу, сходный стереотип поведения и отделяющих себя от других;
- в) достаточно организованное единство людей (цели участников конкретны и хорошо осознаются), которые связаны с изменением социальной ситуации;
- г) большая группа людей, объединившихся исключительно на основе общих интересов (событие, научное открытие, предмет искусства, личность и т. д.);
- д) общество, не имеющее в своем большинстве прямых контактов, различное по своей структуре и не составляет социальную организацию (массовые увлечения, массовые миграции), более стабильно и организовано, яснее осознает собственные цели;
- е) скопление людей, которое не имеет четкой структуры в статусном отношении, но отличается высокой степенью единодушия.

**12. Что включает понятие «социальное движение»?**

- а) объединения людей по сфере деятельности: рабочий класс, крестьяне, интеллигенция;
- б) общность людей, имеющих общую историческую судьбу, сходный стереотип поведения и отделяющих себя от других;
- в) достаточно организованное единство людей (цели участников конкретны и хорошо осознаются), которые связаны с изменением социальной ситуации;

- г) большая группа людей, объединившихся исключительно на основе общих интересов (событие, научное открытие, предмет искусства, личность и т. д.);
- д) общество, не имеющее в своем большинстве прямых контактов, различное по своей структуре и не составляет социальную организацию (массовые увлечения, массовые миграции), более стабильно и организовано, яснее осознает собственные цели;
- е) скопление людей, которое не имеет четкой структуры в статусном отношении, но отличается высокой степенью единодушия.

### **13. Что включает понятие «публика»?**

- а) объединения людей по сфере деятельности: рабочий класс, крестьяне, интеллигенция;
- б) общность людей, имеющих общую историческую судьбу, сходный стереотип поведения и отделяющих себя от других;
- в) достаточно организованное единство людей (цели участников конкретны и хорошо осознаются), которые связаны с изменением социальной ситуации;
- г) большая группа людей, объединившихся исключительно на основе общих интересов (событие, научное открытие, предмет искусства, личность и т. д.);
- д) общество, не имеющее в своем большинстве прямых контактов, различное по своей структуре и не составляет социальную организацию (массовые увлечения, массовые миграции), более стабильно и организовано, яснее осознает собственные цели;
- е) скопление людей, которое не имеет четкой структуры в статусном отношении, но отличается высокой степенью единодушия.

### **14. Что включает понятие «масса»?**

- а) объединения людей по сфере деятельности: рабочий класс, крестьяне, интеллигенция;
- б) общность людей, имеющих общую историческую судьбу, сходный стереотип поведения и отделяющих себя от других;
- в) достаточно организованное единство людей (цели участников конкретны и хорошо осознаются), которые связаны с изменением социальной ситуации;
- г) большая группа людей, объединившихся исключительно на основе общих интересов (событие, научное открытие, предмет искусства, личность и т. д.);

- д) общество, не имеющее в своем большинстве прямых контактов, различное по своей структуре и не составляет социальную организацию (массовые увлечения, массовые миграции), более стабильно и организовано, яснее осознает собственные цели;
- е) скопление людей, которое не имеет четкой структуры в статусном отношении, но отличается высокой степенью единодушия.

**15.** Что включает понятие «толпа (сборище)»?

- а) объединения людей по сфере деятельности: рабочий класс, крестьяне, интеллигенция;
- б) общность людей, имеющих общую историческую судьбу, сходный стереотип поведения и отделяющих себя от других;
- в) достаточно организованное единство людей (цели участников конкретны и хорошо осознаются), которые связаны с изменением социальной ситуации;
- г) большая группа людей, объединившихся исключительно на основе общих интересов (событие, научное открытие, предмет искусства, личность и т. д.);
- д) общество, не имеющее в своем большинстве прямых контактов, различное по своей структуре и не составляет социальную организацию (массовые увлечения, массовые миграции), более стабильно и организовано, яснее осознает собственные цели;
- е) скопление людей, которое не имеет четкой структуры в статусном отношении, но отличается высокой степенью единодушия.

**16.** Что из предложенного списка не относится к функциям групп?

- а) социализация;
- б) инструментальные функции;
- в) экспрессивные функции;
- г) представительская функция;
- д) функции психологической поддержки;
- е) функция подтверждения или упорядочения взаимодействия.

**17.** Что понимается под таким типом поведения, как содружество?

- а) партнеры помогают друг другу, активно способствуют достижению общих целей (бригада стремится выполнить заказ в срок совместными усилиями);

- б) когда один из участников способствует достижению индивидуальных целей другого, а тот уклоняется от взаимодействия с ним (учитель старается подтянуть отстающего ученика, а он не приходит на занятия);
- в) присутствует в том случае, когда один из участников старается содействовать другому, а тот активно ему противодействует (врач выписывает лекарства, а больной выбрасывает);
- г) один из партнеров препятствует достижению целей другого, а тот уклоняется от взаимодействия с первым участником (родители наказывают ребенка, а он обижается и не идет на контакт);
- д) партнеры стараются избегать активного взаимодействия (более опытные и умелые члены коллектива берут дело в свои руки, чтобы молодые не испортили ситуацию);
- е) партнеры мешают друг другу, препятствуют достижению индивидуальных целей (тренер может придержать на скамейке запасных молодых игроков, стремящихся доказать свое мастерство).

**18.** Что понимается под таким типом поведения, как одностороннее содействие?

- а) партнеры помогают друг другу, активно способствуют достижению общих целей (бригада стремится выполнить заказ в срок совместными усилиями);
- б) когда один из участников способствует достижению индивидуальных целей другого, а тот уклоняется от взаимодействия с ним (учитель старается подтянуть отстающего ученика, а он не приходит на занятия);
- в) присутствует в том случае, когда один из участников старается содействовать другому, а тот активно ему противодействует (врач выписывает лекарства, а больной выбрасывает);
- г) один из партнеров препятствует достижению целей другого, а тот уклоняется от взаимодействия с первым участником (родители наказывают ребенка, а он обижается и не идет на контакт);
- д) партнеры стараются избегать активного взаимодействия (более опытные и умелые члены коллектива берут дело в свои руки, чтобы молодые не испортили ситуацию);
- е) партнеры мешают друг другу, препятствуют достижению индивидуальных целей (тренер может придержать на скамейке запасных молодых игроков, стремящихся доказать свое мастерство).

**19.** Что понимается под таким типом поведения, как контрастное взаимодействие?

- а) партнеры помогают друг другу, активно способствуют достижению общих целей (бригада стремится выполнить заказ в срок совместными усилиями);
- б) когда один из участников способствует достижению индивидуальных целей другого, а тот уклоняется от взаимодействия с ним (учитель старается подтянуть отстающего ученика, а он не приходит на занятия);
- в) присутствует в том случае, когда один из участников старается содействовать другому, а тот активно ему противодействует (врач выписывает лекарства, а больной выбрасывает);
- г) один из партнеров препятствует достижению целей другого, а тот уклоняется от взаимодействия с первым участником (родители наказывают ребенка, а он обижается и не идет на контакт);
- д) партнеры стараются избегать активного взаимодействия (более опытные и умелые члены коллектива берут дело в свои руки, чтобы молодые не испортили ситуацию);
- е) партнеры мешают друг другу, препятствуют достижению индивидуальных целей (тренер может придержать на скамейке запасных молодых игроков, стремящихся доказать свое мастерство).

**20.** Что понимается под таким типом поведения, как одностороннее противодействие?

- а) партнеры помогают друг другу, активно способствуют достижению общих целей (бригада стремится выполнить заказ в срок совместными усилиями);
- б) когда один из участников способствует достижению индивидуальных целей другого, а тот уклоняется от взаимодействия с ним (учитель старается подтянуть отстающего ученика, а он не приходит на занятия);
- в) присутствует в том случае, когда один из участников старается содействовать другому, а тот активно ему противодействует (врач выписывает лекарства, а больной выбрасывает);
- г) один из партнеров препятствует достижению целей другого, а тот уклоняется от взаимодействия с первым участником (родители наказывают ребенка, а он обижается и не идет на контакт);
- д) партнеры стараются избегать активного взаимодействия (более опытные и умелые члены коллектива берут дело в свои руки, чтобы молодые не испортили ситуацию);



е) партнеры мешают друг другу, препятствуют достижению индивидуальных целей (тренер может придержать на скамейке запасных молодых игроков, стремящихся доказать свое мастерство).

**21.** Что понимается под таким типом поведения, как уклонение от взаимодействия?

а) партнеры помогают друг другу, активно способствуют достижению общих целей (бригада стремится выполнить заказ в срок совместными усилиями);

б) когда один из участников способствует достижению индивидуальных целей другого, а тот уклоняется от взаимодействия с ним (учитель старается подтянуть отстающего ученика, а он не приходит на занятия);

в) присутствует в том случае, когда один из участников старается содействовать другому, а тот активно ему противодействует (врач выписывает лекарства, а больной выбрасывает);

г) один из партнеров препятствует достижению целей другого, а тот уклоняется от взаимодействия с первым участником (родители наказывают ребенка, а он обижается и не идет на контакт);

д) партнеры стараются избегать активного взаимодействия (более опытные и умелые члены коллектива берут дело в свои руки, чтобы молодые не испортили ситуацию);

е) партнеры мешают друг другу, препятствуют достижению индивидуальных целей (тренер может придержать на скамейке запасных молодых игроков, стремящихся доказать свое мастерство).

**22.** Что понимается под таким типом поведения, как противоборство?

а) партнеры помогают друг другу, активно способствуют достижению общих целей (бригада стремится выполнить заказ в срок совместными усилиями);

б) когда один из участников способствует достижению индивидуальных целей другого, а тот уклоняется от взаимодействия с ним (учитель старается подтянуть отстающего ученика, а он не приходит на занятия);

в) партнеры мешают друг другу, препятствуют достижению индивидуальных целей (тренер может придержать на скамейке запасных молодых игроков, стремящихся доказать свое мастерство).

### *Тема «Лидерство и власть»*

**1.** Охарактеризуйте такой тип лидера, как функциональный:

- а) сосредоточенный на предстоящей задаче, владеющий инициативой в специфических видах деятельности, борющийся за достижение поставленных группой целей;
- б) ориентированный на улучшение межличностных отношений (всеми любимый член группы, оказывающий наибольшее влияние на взаимоотношения между отдельными ее членами и на психологический климат группы в целом);
- в) способный добиться от ведомых им людей большего, чем простое согласие; в качестве основных средств достижения целей он использует свои организаторские навыки, которые создают образ сильного и уверенного в себе человека, пробуждают в людях доверие, являются олицетворением лидерства, могут быть авторитарными или демократичными;
- г) рассматривает отношения со следующими за ним людьми как деловое соглашение;
- д) особые личные качества позволяют некоторым лидерам оказывать на своих последователей сильное, экстраординарное воздействие. Люди идентифицируют себя с ними и с готовностью идут за ними (В.И. Ленин, Б. Муссолини). Такой человек завоевывает доверие людей, заставляет их принять его ценности и цели посредством личного контакта и своей индивидуальности.

**2.** Охарактеризуйте такой тип лидера, как эмоциональный:

- а) сосредоточенный на предстоящей задаче, владеющий инициативой в специфических видах деятельности, борющийся за достижение поставленных группой целей;
- б) ориентированный на улучшение межличностных отношений (всеми любимый член группы, оказывающий наибольшее влияние на взаимоотношения между отдельными ее членами и на психологический климат группы в целом);
- в) способный добиться от ведомых им людей большего, чем простое согласие; в качестве основных средств достижения целей он использует свои организаторские навыки, которые создают образ сильного и уверенного в себе человека, пробуждают в людях доверие, являются олицетворением лидерства, могут быть авторитарными или демократичными;

- г) рассматривает отношения со следующими за ним людьми как деловое соглашение;
- д) особые личные качества позволяют некоторым лидерам оказывать на своих последователей сильное, экстраординарное воздействие. Люди идентифицируют себя с ними и с готовностью идут за ними (В.И. Ленин, Б. Муссолини). Такой человек завоевывает доверие людей, заставляет их принять его ценности и цели посредством личного контакта и своей индивидуальности.

### 3. Охарактеризуйте такой тип лидера, как деловой:

- а) сосредоточенный на предстоящей задаче, владеющий инициативой в специфических видах деятельности, борющийся за достижение поставленных группой целей;
- б) ориентированный на улучшение межличностных отношений (всеми любимый член группы, оказывающий наибольшее влияние на взаимоотношения между отдельными ее членами и на психологический климат группы в целом);
- в) способный добиться от ведомых им людей большего, чем простое согласие; в качестве основных средств достижения целей он использует свои организаторские навыки, которые создают образ сильного и уверенного в себе человека, пробуждают в людях доверие, являются олицетворением лидерства, могут быть авторитарными или демократичными;
- г) рассматривает отношения со следующими за ним людьми как деловое соглашение;
- д) особые личные качества позволяют некоторым лидерам оказывать на своих последователей сильное, экстраординарное воздействие. Люди идентифицируют себя с ними и с готовностью идут за ними (В.И. Ленин, Б. Муссолини). Такой человек завоевывает доверие людей, заставляет их принять его ценности и цели посредством личного контакта и своей индивидуальности.

### 4. Охарактеризуйте такой тип лидера, как харизматический:

- а) сосредоточенный на предстоящей задаче, владеющий инициативой в специфических видах деятельности, борющийся за достижение поставленных группой целей;
- б) ориентированный на улучшение межличностных отношений (всеми любимый член группы, оказывающий наибольшее влияние на взаимоотношения между отдельными ее членами и на психологический климат группы в целом);

- в) способный добиться от ведомых им людей большего, чем простое согласие; в качестве основных средств достижения целей он использует свои организаторские навыки, которые создают образ сильного и уверенного в себе человека, пробуждают в людях доверие, являются олицетворением лидерства, могут быть авторитарными или демократичными;
- г) рассматривает отношения со следующими за ним людьми как деловое соглашение;
- д) особые личные качества позволяют некоторым лидерам оказывать на своих последователей сильное, экстраординарное воздействие. Люди идентифицируют себя с ними и с готовностью идут за ними (В.И. Ленин, Б. Муссолини). Такой человек завоевывает доверие людей, заставляет их принять его ценности и цели посредством личного контакта и своей индивидуальности.

**5. Охарактеризуйте демократический тип лидерства:**

- а) создает в группе атмосферу товарищества и делового сотрудничества, привлекая всех к совместному принятию решения;
- б) ориентируется только на себя, обладает абсолютной властью или стремится к ней. Он один принимает решения, определяет способы и средства достижения групповой цели;
- в) участники группы ведут себя в соответствии со своими желаниями, их активность носит спонтанный характер.

**6. Охарактеризуйте авторитарный тип лидерства:**

- а) создает в группе атмосферу товарищества и делового сотрудничества, привлекая всех к совместному принятию решения;
- б) ориентируется только на себя, обладает абсолютной властью или стремится к ней. Он один принимает решения, определяет способы и средства достижения групповой цели;
- в) участники группы ведут себя в соответствии со своими желаниями, их активность носит спонтанный характер.

**7. Охарактеризуйте попустительский тип лидерства:**

- а) создает в группе атмосферу товарищества и делового сотрудничества, привлекая всех к совместному принятию решения;
- б) ориентируется только на себя, обладает абсолютной властью или стремится к ней. Он один принимает решения, определяет способы и средства достижения групповой цели;

в) участники группы ведут себя в соответствии со своими желаниями, их активность носит спонтанный характер.

**8.** Охарактеризуйте такой тип социальной власти, как принужденная:

- а) человек знает, что, если он не подчинится, за этим последует негативная санкция;
- б) другой может способствовать вознаграждению работника, рекомендовать на новую должность, при этом вознагражденный находится в зависимом отношении от благодетеля, что предполагает внешний контроль за соблюдением предписаний;
- в) основывается на принятии человеком такого отношения к структуре власти, которое позволяет или обязывает других предписывать человеку типы поведения, и человек должен в соответствии с законом подчиняться этому влиянию;
- г) базируется на превосходстве другого лица в специальных знаниях, компетентности в определенной деятельности, исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволяют удовлетворить какую-либо потребность;
- д) приобретается в тех случаях, когда члены группы, стремясь к одной цели, не все располагают необходимой информацией и вынуждены некритически использовать информацию, полученную от того члена группы, которого они считают более информированным, и поэтому он может влиять на их мысли и поступки;
- е) в межличностных отношениях встречаются случаи, когда человек добровольно изменяет свои намерения и поступки под влиянием другого человека.

**9.** Охарактеризуйте такой тип социальной власти, как вознаграждающая:

- а) человек знает, что, если он не подчинится, за этим последует негативная санкция;
- б) другой может способствовать вознаграждению работника, рекомендовать на новую должность, при этом вознагражденный находится в зависимом отношении от благодетеля, что предполагает внешний контроль за соблюдением предписаний;
- в) основывается на принятии человеком такого отношения к структуре власти, которое позволяет или обязывает других предписывать человеку типы поведения, и человек должен в соответствии с законом подчиняться этому влиянию;

- г) базируется на превосходстве другого лица в специальных знаниях, компетентности в определенной деятельности, исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволяют удовлетворить какую-либо потребность;
- д) приобретается в тех случаях, когда члены группы, стремясь к одной цели, не все располагают необходимой информацией и вынуждены некритически использовать информацию, полученную от того члена группы, которого они считают более информированным, и поэтому он может влиять на их мысли и поступки;
- е) в межличностных отношениях встречаются случаи, когда человек добровольно изменяет свои намерения и поступки под влиянием другого человека.

**10.** Охарактеризуйте такой тип социальной власти, как легитимная:

- а) человек знает, что, если он не подчинится, за этим последует негативная санкция;
- б) другой может способствовать вознаграждению работника, рекомендовать на новую должность, при этом вознагражденный находится в зависимом отношении от благодетеля, что предполагает внешний контроль за соблюдением предписаний;
- в) основывается на принятии человеком такого отношения к структуре власти, которое позволяет или обязывает других предписывать человеку типы поведения, и человек должен в соответствии с законом подчиняться этому влиянию;
- г) базируется на превосходстве другого лица в специальных знаниях, компетентности в определенной деятельности, исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволяют удовлетворить какую-либо потребность;
- д) приобретается в тех случаях, когда члены группы, стремясь к одной цели, не все располагают необходимой информацией и вынуждены некритически использовать информацию, полученную от того члена группы, которого они считают более информированным, и поэтому он может влиять на их мысли и поступки;
- е) в межличностных отношениях встречаются случаи, когда человек добровольно изменяет свои намерения и поступки под влиянием другого человека.

**11.** Охарактеризуйте такой тип социальной власти, как экспертная:

- а) человек знает, что, если он не подчинится, за этим последует негативная санкция;
- б) другой может способствовать вознаграждению работника, рекомендовать на новую должность, при этом вознагражденный находится в зависимом отношении от благодетеля, что предполагает внешний контроль за соблюдением предписаний;
- в) основывается на принятии человеком такого отношения к структуре власти, которое позволяет или обязывает других предписывать человеку типы поведения, и человек должен в соответствии с законом подчиняться этому влиянию;
- г) базируется на превосходстве другого лица в специальных знаниях, компетентности в определенной деятельности, исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволяют удовлетворить какую-либо потребность;
- д) приобретает в тех случаях, когда члены группы, стремясь к одной цели, не все располагают необходимой информацией и вынуждены некритически использовать информацию, полученную от того члена группы, которого они считают более информированным, и поэтому он может влиять на их мысли и поступки;
- е) в межличностных отношениях встречаются случаи, когда человек добровольно изменяет свои намерения и поступки под влиянием другого человека.

**12.** Охарактеризуйте такой тип социальной власти, как информационная:

- а) человек знает, что, если он не подчинится, за этим последует негативная санкция;
- б) другой может способствовать вознаграждению работника, рекомендовать на новую должность, при этом вознагражденный находится в зависимом отношении от благодетеля, что предполагает внешний контроль за соблюдением предписаний;
- в) основывается на принятии человеком такого отношения к структуре власти, которое позволяет или обязывает других предписывать человеку типы поведения, и человек должен в соответствии с законом подчиняться этому влиянию;

- г) базируется на превосходстве другого лица в специальных знаниях, компетентности в определенной деятельности, исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволяют удовлетворить какую-либо потребность;
- д) приобретается в тех случаях, когда члены группы, стремясь к одной цели, не все располагают необходимой информацией и вынуждены некритически использовать информацию, полученную от того члена группы, которого они считают более информированным, и поэтому он может влиять на их мысли и поступки;
- е) в межличностных отношениях встречаются случаи, когда человек добровольно изменяет свои намерения и поступки под влиянием другого человека.

**13.** Охарактеризуйте такой тип социальной власти, как референтная:

- а) человек знает, что, если он не подчинится, за этим последует негативная санкция;
- б) другой может способствовать вознаграждению работника, рекомендовать на новую должность, при этом вознагражденный находится в зависимом отношении от благодетеля, что предполагает внешний контроль за соблюдением предписаний;
- в) основывается на принятии человеком такого отношения к структуре власти, которое позволяет или обязывает других предписывать человеку типы поведения, и человек должен в соответствии с законом подчиняться этому влиянию;
- г) базируется на превосходстве другого лица в специальных знаниях, компетентности в определенной деятельности, исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволяют удовлетворить какую-либо потребность;
- д) приобретается в тех случаях, когда члены группы, стремясь к одной цели, не все располагают необходимой информацией и вынуждены некритически использовать информацию, полученную от того члена группы, которого они считают более информированным, и поэтому он может влиять на их мысли и поступки;
- е) в межличностных отношениях встречаются случаи, когда человек добровольно изменяет свои намерения и поступки под влиянием другого человека.



**14. В чем заключается представительская функция лидера?**

- а) лидер представляет группу во всех внешних связях, так как остальные члены группы не могут находиться в контакте с другими группами или их лидерами;
- б) даже если цель поставлена «сверху», лидер часто осуществляет планирование групповых действий, решая, каким путем и средствами группа достигнет результата своей деятельности;
- в) чем эффективнее поведение участников группы, тем менее активен руководитель, лидеру следует оценивать состав, знания и умения группы, время, которым они располагают, и собственную активность.

**15. В чем заключается такая функция лидера, как выбор и установление групповых целей?**

- а) лидер представляет группу во всех внешних связях, так как остальные члены группы не могут находиться в контакте с другими группами или их лидерами;
- б) даже если цель поставлена «сверху», лидер часто осуществляет планирование групповых действий, решая, каким путем и средствами группа достигнет результата своей деятельности;
- в) чем эффективнее поведение участников группы, тем менее активен руководитель, лидеру следует оценивать состав, знания и умения группы, время, которым они располагают, и собственную активность.

**16. В чем заключается такая функция лидера, как координация им всех действий группы?**

- а) лидер представляет группу во всех внешних связях, так как остальные члены группы не могут находиться в контакте с другими группами или их лидерами;
- б) даже если цель поставлена «сверху», лидер часто осуществляет планирование групповых действий, решая, каким путем и средствами группа достигнет результата своей деятельности;
- в) чем эффективнее поведение участников группы, тем менее активен руководитель, лидеру следует оценивать состав, знания и умения группы, время, которым они располагают, и собственную активность.

**17. Что не входит в критерии эффективности лидера?**

- а) рационализм;
- б) одобрение;
- в) скорость;
- г) время.

**18. Лидерство – это:**

- а) коммуникативный процесс, который изменяет убеждения и действия других;
- б) процесс влияния на членов группы для выполнения групповых целей;
- в) способность и возможность осуществлять свою волю, воздействовать на деятельность и поведение других людей даже вопреки сопротивлению.

**19. Власть – это:**

- а) коммуникативный процесс, который изменяет убеждения и действия других;
- б) процесс влияния на членов группы для выполнения групповых целей;
- в) способность и возможность осуществлять свою волю, воздействовать на деятельность и поведение других людей даже вопреки сопротивлению.

**20. Влияние – это:**

- а) коммуникативный процесс, который изменяет убеждения и действия других;
- б) процесс влияния на членов группы для выполнения групповых целей;
- в) способность и возможность осуществлять свою волю, воздействовать на деятельность и поведение других людей даже вопреки сопротивлению.

***Темы «Психология ролевого общения» и «Деловое общение: понятия, структура, конфликтология»***

**1. Статус – это:**

- а) нормативно одобренный образ поведения, ожидаемый от каждого, кто занимает данную статусную позицию;
- б) сложившийся в массовом сознании и имеющий характер стереотипа эмоционально окрашенный образ кого-либо, чего-либо. Забота о своем имидже – это запечатление его в сознании людей;

в) социальная категория, это место, положение, позиция человека в системе общественных структур, связанных с определенными правилами и обязанностями.

## 2. Роль — это:

- а) нормативно одобренный образ поведения, ожидаемый от каждого, кто занимает данную статусную позицию;
- б) сложившийся в массовом сознании и имеющий характер стереотипа эмоционально окрашенный образ кого-либо, чего-либо. Забота о своем имидже — это запечатление его в сознании людей;
- в) социальная категория, это место, положение, позиция человека в системе общественных структур, связанных с определенными правилами и обязанностями.

## 3. Имидж — это:

- а) нормативно одобренный образ поведения, ожидаемый от каждого, кто занимает данную статусную позицию;
- б) сложившийся в массовом сознании и имеющий характер стереотипа эмоционально окрашенный образ кого-либо, чего-либо. Забота о своем имидже — это запечатление его в сознании людей;
- в) социальная категория, это место, положение, позиция человека в системе общественных структур, связанных с определенными правилами и обязанностями.

4. В чем заключается психологическая установка по отношению к окружающим «Я хороший — ты хороший»?

- а) это самая нравственная и продуктивная установка, так как в большинстве случаев зло причиняется не по умыслу, а по недомыслию, в силу нравственной незрелости. Люди с этой установкой знают себе цену и ожидают, что другие воздадут им должное. Они трудятся и сотрудничают конструктивно;
- б) эта установка характерна для тех, кто не способен к созидательному самоутверждению. Человек перекладывает ответственность за свои проблемы на других. Мнимое самоутверждение происходит за счет унижения других, что аморально и непродуктивно;
- в) такая установка типична для людей с комплексом неполноценности, чувствующих себя бессильными по сравнению с другими. Они часто стремятся избегать тесных контактов с окружающими. Такие люди часто пребывают в состоянии депрессии;

г) эта установка ведет к саморазложению личности, порождает чувство безнадежности и потерю интереса к жизни. Люди с такой установкой раздражаются, подвержены тяжелым депрессиям и непредсказуемы.

**5. В чем заключается психологическая установка по отношению к окружающим «Я хороший – ты плохой»?**

- а) это самая нравственная и продуктивная установка, так как в большинстве случаев зло причиняется не по умыслу, а по недомыслию, в силу нравственной незрелости. Люди с этой установкой знают себе цену и ожидают, что другие воздадут им должное. Они трудятся и сотрудничают конструктивно;
- б) эта установка характерна для тех, кто не способен к созидательному самоутверждению. Человек перекладывает ответственность за свои проблемы на других. Мнимое самоутверждение происходит за счет унижения других, что аморально и непродуктивно;
- в) такая установка типична для людей с комплексом неполноценности, чувствующих себя бессильными по сравнению с другими. Они часто стремятся избегать тесных контактов с окружающими. Такие люди часто пребывают в состоянии депрессии;
- г) эта установка ведет к саморазложению личности, порождает чувство безнадежности и потерю интереса к жизни. Люди с такой установкой раздражаются, подвержены тяжелым депрессиям и непредсказуемы.

**6. В чем заключается психологическая установка по отношению к окружающим «Я плохой – ты хороший»?**

- а) это самая нравственная и продуктивная установка, так как в большинстве случаев зло причиняется не по умыслу, а по недомыслию, в силу нравственной незрелости. Люди с этой установкой знают себе цену и ожидают, что другие воздадут им должное. Они трудятся и сотрудничают конструктивно;
- б) эта установка характерна для тех, кто не способен к созидательному самоутверждению. Человек перекладывает ответственность за свои проблемы на других. Мнимое самоутверждение происходит за счет унижения других, что аморально и непродуктивно;
- в) такая установка типична для людей с комплексом неполноценности, чувствующих себя бессильными по сравнению с другими. Они часто стремятся избегать тесных контактов с окружающими. Такие люди часто пребывают в состоянии депрессии;

г) эта установка ведет к саморазложению личности, порождает чувство безнадежности и потерю интереса к жизни. Люди с такой установкой раздражаются, подвержены тяжелым депрессиям и непредсказуемы.

**7.** В чем заключается психологическая установка по отношению к окружающим «Я плохой – ты плохой»?

- а) это самая нравственная и продуктивная установка, так как в большинстве случаев зло причиняется не по умыслу, а по недомыслию, в силу нравственной незрелости. Люди с этой установкой знают себе цену и ожидают, что другие воздадут им должное. Они трудятся и сотрудничают конструктивно;
- б) эта установка характерна для тех, кто не способен к созидательному самоутверждению. Человек перекладывает ответственность за свои проблемы на других. Мнимое самоутверждение происходит за счет унижения других, что аморально и непродуктивно;
- в) такая установка типична для людей с комплексом неполноценности, чувствующих себя бессильными по сравнению с другими. Они часто стремятся избегать тесных контактов с окружающими. Такие люди часто пребывают в состоянии депрессии;
- г) эта установка ведет к саморазложению личности, порождает чувство безнадежности и потерю интереса к жизни. Люди с такой установкой раздражаются, подвержены тяжелым депрессиям и непредсказуемы.

**8.** Охарактеризуйте понятие «личностное общение»:

- а) характеризуется открытостью намерений, мотивов, мнений (разговор по душам);
- б) предстает в виде взаимодействия людей – носителей социальных категорий (начальник-подчиненный, покупатель-продавец, педагог-ученик...).

**9.** Охарактеризуйте понятие «ролевое общение»:

- а) характеризуется открытостью намерений, мотивов, мнений (разговор по душам);
- б) предстает в виде взаимодействия людей – носителей социальных категорий (начальник-подчиненный, покупатель-продавец, педагог-ученик...).

**10.** Опишите содержание состояния в поведении человека «Я – Родитель» согласно теории транзактного анализа:

- а) активен, выполняет функции совести;
- б) чувствует, мыслит, действует, говорит и реагирует точно так же, как это делал в детстве;
- в) объективно самооценивает происходящее, соотносит «возможности и вероятности на основе прошлого опыта».

**11.** Опишите содержание состояния в поведении человека «Я – Ребенок» согласно теории транзактного анализа:

- а) активен, выполняет функции совести;
- б) чувствует, мыслит, действует, говорит и реагирует точно так же, как это делал в детстве;
- в) объективно самооценивает происходящее, соотносит «возможности и вероятности на основе прошлого опыта».

**12.** Опишите содержание состояния в поведении человека «Я – Взрослый» согласно теории транзактного анализа:

- а) активен, выполняет функции совести;
- б) чувствует, мыслит, действует, говорит и реагирует точно так же, как это делал в детстве;
- в) объективно самооценивает происходящее, соотносит «возможности и вероятности на основе прошлого опыта».

**13.** Какие конфликты входят в классификацию конфликтов по объему?

- а) внутриличностный, межличностный, личностно-групповые, межгрупповые;
- б) кратковременные, затяжные;
- в) объективно обусловленные, субъективно обусловленные.

**14.** Какие конфликты входят в классификацию конфликтов по длительности протекания?

- а) внутриличностный, межличностный, личностно-групповые, межгрупповые;
- б) кратковременные, затяжные;
- в) объективно обусловленные, субъективно обусловленные.

**15.** Какие конфликты входят в классификацию конфликтов по источнику возникновения?

- а) внутриличностный, межличностный, личностно-групповые, межгрупповые;

- б) кратковременные, затяжные;
- в) объективно обусловленные, субъективно обусловленные.

**16. Ролевой конфликт — ...**

- а) ведет к рассогласованности взаимодействия, к его расшатыванию, становится независимым от причины, его породившей, и легче приводит к переходу «на личности», чем и порождает стрессы;
- б) чаще возникает в том случае, когда столкновение касается не несовместимости личностей, а порождено различием точек зрения на какую-либо проблему, на способы ее решения;
- в) ситуация, в которой лицо, исполняющее роль или несколько ролей, сталкивается с несовместимыми или трудно совместимыми ожиданиями и требованиями.

**17. Деструктивный конфликт — ...**

- а) ведет к рассогласованности взаимодействия, к его расшатыванию, становится независимым от причины, его породившей, и легче приводит к переходу «на личности», чем и порождает стрессы;
- б) чаще возникает в том случае, когда столкновение касается не несовместимости личностей, а порождено различием точек зрения на какую-либо проблему, на способы ее решения;
- в) ситуация, в которой лицо, исполняющее роль или несколько ролей, сталкивается с несовместимыми или трудно совместимыми ожиданиями и требованиями.

**18. Продуктивный конфликт — ...**

- а) ведет к рассогласованности взаимодействия, к его расшатыванию, становится независимым от причины, его породившей, и легче приводит к переходу «на личности», чем и порождает стрессы;
- б) чаще возникает в том случае, когда столкновение касается не несовместимости личностей, а порождено различием точек зрения на какую-либо проблему, на способы ее решения;
- в) ситуация, в которой лицо, исполняющее роль или несколько ролей, сталкивается с несовместимыми или трудно совместимыми ожиданиями и требованиями.

**19. В чем заключается конфликт безысходности?**

- а) из него для вовлеченных индивидов нет удовлетворительного выхода. Взаимоотношения людей в данном случае являются несовместимыми, противоположными: один из членов группы относится к другому отрицательно, а второй — положительно, и

если ни тот, ни другой не захотят изменить свое отношение, то их взаимоотношения постоянно будут находиться в состоянии несовместимости;

- б) неопределенное отношение одного из партнеров к другому, он не встречает к себе столь же однозначного отношения, ни положительного, ни отрицательного. В силу этого обстоятельства взаимоотношения людей, вовлеченных в данную психологическую ситуацию, длительное время могут оставаться неясными, так как тот, чье отношение к другому положительное, может предполагать такое же отношение к себе со стороны партнера, а тот, чье отношение отрицательное, также может рассчитывать на положительное к себе отношение и в силу этого обстоятельства сохранять свои взаимоотношения с другим;
- в) характеризуется тем, что один и тот же человек вызывает к себе одновременно и положительное, и отрицательное отношение. Всякое движение, направленное на сближение с ним, довольно скоро останавливается, так как сближение вызывает усиливающееся стремление разорвать с данным человеком взаимоотношения.

#### **20. В чем заключается конфликт неопределенности?**

- а) из него для вовлеченных индивидов нет удовлетворительного выхода. Взаимоотношения людей в данном случае являются несовместимыми, противоположными: один из членов группы относится к другому отрицательно, а второй – положительно, и если ни тот, ни другой не захотят изменить свое отношение, то их взаимоотношения постоянно будут находиться в состоянии несовместимости;
- б) неопределенное отношение одного из партнеров к другому, он не встречает к себе столь же однозначного отношения, ни положительного, ни отрицательного. В силу этого обстоятельства взаимоотношения людей, вовлеченных в данную психологическую ситуацию, длительное время могут оставаться неясными, так как тот, чье отношение к другому положительное, может предполагать такое же отношение к себе со стороны партнера, а тот, чье отношение отрицательное, также может рассчитывать на положительное к себе отношение и в силу этого обстоятельства сохранять свои взаимоотношения с другим;
- в) характеризуется тем, что один и тот же человек вызывает к себе одновременно и положительное, и отрицательное отношение. Вся-



кое движение, направленное на сближение с ним, довольно скоро останавливается, так как сближение вызывает усиливающееся стремление разорвать с данным человеком взаимоотношения.

## **21. В чем заключается конфликт влечения-боязни?**

- а) из него для вовлеченных индивидов нет удовлетворительного выхода. Взаимоотношения людей в данном случае являются несовместимыми, противоположными: один из членов группы относится к другому отрицательно, а второй — положительно, и если ни тот, ни другой не захотят изменить свое отношение, то их взаимоотношения постоянно будут находиться в состоянии несовместимости;
- б) неопределенное отношение одного из партнеров к другому, он не встречает к себе столь же однозначного отношения, ни положительного, ни отрицательного. В силу этого обстоятельства взаимоотношения людей, вовлеченных в данную психологическую ситуацию, длительное время могут оставаться неясными, так как тот, чье отношение к другому положительное, может предполагать такое же отношение к себе со стороны партнера, а тот, чье отношение отрицательное, также может рассчитывать на положительное к себе отношение и в силу этого обстоятельства сохранять свои взаимоотношения с другим;
- в) характеризуется тем, что один и тот же человек вызывает к себе одновременно и положительное, и отрицательное отношение. Всякое движение, направленное на сближение с ним, довольно скоро останавливается, так как сближение вызывает усиливающееся стремление разорвать с данным человеком взаимоотношения.

## Методические рекомендации по выполнению контрольной работы

Каждая тема контрольного задания совпадает по содержанию с вопросами изучаемых тем. Эти вопросы составляют **идею темы** выполняемой студентом контрольной работы. *Номер варианта* работы соответствует номеру в списке журнала группы. Выполнение контрольного задания предполагает самостоятельный подбор и анализ литературных источников, умение студента самостоятельно выстроить логическую структуру и содержание работы.

Приступая к выполнению контрольной работы по выбранной теме, *следует*:

- **изучить рекомендуемую литературу** к темам контрольных работ и самостоятельно подобрать информационный материал;
- провести **краткое конспектирование** прочитанного для отбора наиболее важного материала, относящегося к теме.

Согласно выбранной теме контрольной работы провести **реферирование** литературного источника, что предполагает:

- выделение наиболее **важных теоретических положений**, самостоятельное их обоснование;
- раскрытие **различных точек зрения** по одному и тому же вопросу;
- **оценку** практического и теоретического **значения** результатов реферлируемой работы;
- выражение студентом **собственного отношения к идеям, выводам автора**, подкрепленного аргументами – личным опытом и т. д.

Содержание контрольной работы следует излагать грамотно, сжато, последовательно, делая правильные логические выводы и обобщения. Она должна быть представлена в печатном виде, разборчиво, аккуратно, без повторения информации, сокращений, противоречий между отдельными положениями. Формат листов – А4, страницы пронумерованы, сброшюрованы в скоросшиватель. Текст набирается шрифтом 14 через 1,5 интервала. Цвет шрифта – черный. Размеры полей: правое – 10 мм, левое – 30 мм, верхнее и нижнее – по 20 мм. Нумерация начинается со второй страницы (содержание), проставляется арабскими цифрами по центру листа без точки, соблюдается сквозная нумерация всего текста работы. Объем определяется сложностью и характером темы.

Разрешается использовать компьютерные возможности акцентирования внимания на определенных терминах, формулах, теоремах, применять шрифты разной гарнитуры.

Опечатки, опiski и графические неточности, обнаруженные в процессе подготовки работы, допускается исправлять подчисткой или закрашиванием белой краской и нанесением на том же месте исправленного текста (графики) черными чернилами, пастой рукописным способом.

Текст набирается с одной стороны листа, каждый раздел начинается с новой страницы. Приводимые в работе цитаты необходимо сопровождать ссылками на источник непосредственно в тексте или в сноске, указывая автора, название первоисточника, место издания, издательство, год издания, страницу. В конце работы следует привести список литературы.

## Темы контрольных работ

1. Значение, роль, понятие межличностных коммуникаций.
2. Механизмы межличностного восприятия: идентификация, эмпатия, рефлексия, стереотипизация и т. д.
3. Общение как обмен информацией. Общение как межличностное взаимодействие.
4. Общение: понятие, роль. Единство общения в производственной деятельности.
5. Этапы общения: потребность в общении; средства общения, ответная реакция собеседника и корректировка общения.
6. Типы общения: личное, ролевое и т. д. Социальные роли. Статус. Маска. Имидж. Адекватность оценки своей роли в коллективе.
7. Эмоциональные процессы и состояния. Формы переживаний и чувств. Эмоциональный стресс и способы его преодоления.
8. Коммуникативная сторона общения: стили, виды и способы коммуникации. Проблемы коммуникации и информационные перегрузки.
9. Процессы коммуникации. Обратная связь двустороннего общения.
10. Личное общение и общение лицом к лицу. Шумы, накопление искажений. Умение задавать вопросы.
11. Письменная коммуникация. Письменное деловое общение. Деловые бумаги: отчеты, документы, протоколы, письма и т. д. Документы личного характера.
12. Типология личности: темперамент, характер, способности и т. д.
13. Темперамент и его роль в производственной деятельности человека. Характер. Черты характера, оказывающие влияние на межличностные отношения.
14. Вербальная коммуникация. Невербальная коммуникация. Понятие коммуникативных барьеров.

15. Понятие о группах и их типологизация по уровню их развития. Межличностные отношения в группах и коллективах. Принятие решений в группе.
16. Место индивида в системе групповой жизни, в жизни коллектива. Психология толпы. Слухи. Паника. Работа в командах. Адекватность оценки своей роли в коллективе.
17. Понятие лидерства. Признаки и функции лидера. Типы лидеров. Виды и функции лидерства.
18. Лидер и руководитель. Стили руководства. Понятие власти. Типы власти. Эффективный руководитель.
19. Общение как взаимодействие. Виды взаимодействий: сотрудничество, конкуренция, конфликт.
20. Роль и ролевые ожидания в процессе общения. Ролевые конфликты.
21. Конфликты: классификация, причины возникновения. Этапы и способы управления конфликтами.
22. Конфликты как результат «неумелого» общения. Конфликты и пути их преодоления.
23. Культура и стратегия поведения в конфликтных ситуациях: воздействие, уклонение, предотвращение и т. д. Прогнозирование конфликтных ситуаций.
24. Деловое общение: понятие, виды, функции общения. Ведение делового разговора: правильная речь, точность, ясность, краткость и доступность.
25. Определение показателей и признаков качества делового разговора.
26. Этапы делового общения: цели, планирование и т. д. Ответная реакция собеседника и корректировка общения.
27. Риторика: наука о красноречии; история, роль в деловом общении. Факторы красноречия.
28. Принципы речевого воздействия. Лексические средства. Техника речи.

29. Публичное выступление. Лексические приемы ораторской речи: метафора, эпитет, аллегория, гиперболы, крылатые слова, пословицы, поговорки.
30. Полемическое мастерство. Понятия: диспут, дискуссия, полемика, спор. Правила полемики.
31. Ситуации общения на производстве. Типы производственных ситуаций. Фазы делового общения. Сопещание. Телефонные переговоры. Деловая переписка. Интервью.
32. Переговоры как способ разрешения конфликтов: стратегия их ведения. Искусство разумных компромиссов.
33. Стрессы: понятие, классификация. Выход из стрессовых ситуаций. Характеристики конфликтных людей. Определение уровня конфликтности личности.
34. Презентации, самопрезентации, рекламные акции и кампании.
35. Профессионально-психологическая подготовка специалиста. Секрет «настоящего лидера»: воображение, знание, умение, решительность, беспощадность, привлекательность.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Умение общаться с деловым партнером, понимание психологии другого человека, интересов другой организации можно считать одним из определяющих факторов в процессе ведения переговоров. Это умение главенствует не только на деловых переговорах. Если человек умеет побуждать к деятельности других людей, то он состоит в качестве руководителя. В основе человеческого поведения лежат сокровенные желания. Прежде всего необходимо понять эти желания, затем надо «заставить» вашего собеседника страстно чего-то пожелать. Тот, кто сможет это сделать, завоеует весь мир, а кто не сможет – останется в одиночестве. Человек, который пытается бескорыстно служить другим людям, приобретает огромное преимущество. Человеку, способному поставить себя на место других людей и понять ход их мыслей, нет необходимости беспокоиться о своем будущем.

Практикум по коммуникационному менеджменту формирует компетентность в одном из важнейших аспектов деятельности специалиста, постоянно работающего с людьми, – общении. Овладение навыками делового общения является необходимым для будущих деловых людей: менеджеров, экономистов и др. Это не просто, как кажется, но и не сложно. Эти навыки в будущем могут сыграть важную роль при заключении сделки или подписании контракта.

Структура практикума обеспечивает все виды занятий по заявленным специальностям в рамках часов учебного плана. Отличие настоящего издания от имеющейся учебной литературы по данному направлению состоит в том, что студенту предлагается комплексный материал по всем видам занятий. Методическая направленность практикума позволяет студенту приобрести необходимые знания, умения и навыки в ходе изучения дисциплины.

Содержание практикума соответствует современному уровню обучения, предполагающему самообразование при руководящей роли преподавателя. В его структуру входят литературные источники, что позволяет студенту глубоко ознакомиться с дисциплиной и изучить ее.

## Библиографический список

1. Андреева, Г.М. Социальная психология / Г.М. Андреева. – М. : Речь, 2004. – 244 с.
2. Бороздина, Г.В. Психология делового общения / Г.В. Бороздина. – М. : Индра, 2006. – 295 с.
3. Гнатюк, О.Л. Основы теории коммуникации / О.Л. Гнатюк. – М. : КноРус, 2010. – С. 66–67.
4. Изард, К.Э. Психология эмоций / К.Э. Изард. – М. : Питер, 2003. – 464 с.
5. Комиссарова, Я.В. Особенности невербальной коммуникации в ходе расследования преступлений : монография / Я.В. Комиссарова, В.В. Семенов. – М. : Юрлитинформ, 2004. – 224 с.
6. Кравченко, А.И. Социология : учеб. / А.И. Кравченко. – М. : Проспект, 2004. – 536 с.
7. Крижанская, Ю.С. Грамматика общения / Ю.С. Крижанская, В.П. Третьяков. – СПб. : Питер : Смысл, 2005. – 288 с.
8. Лабунская, В.А. Психология затруднительного общения / В.А. Лабунская. – М. : Академия, 2001. – 288 с.
9. Леонтьев, А.Н. Психология общения / А.Н. Леонтьев. – М. : Академия, 2005. – 368 с.
10. Макаров, В.В. Транзактный анализ – восточная версия / В.В. Макаров, Г.А. Макарова. – М. : Академ. проект : ОППЛ, 2002. – 496 с.
11. Макаров, В.В. Игры, в которые играют... в России. Психологические игры новой России / В.В. Макаров, Г.А. Макарова. – М. : Академ. проект : Трикста, 2004. – 112 с.
12. Малкина-Пых, И.Г. Техники транзактного анализа и психосинтеза : справочник практического психолога. / И.Г. Малкина-Пых. – М. : Эксмо, 2004. – 352 с.
13. Меграбян, А.А. Психодиагностика невербального поведения / А.А. Меграбян. – М. : Речь, 2001. – 256 с.
14. Панфилова, А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности / А.П. Панфилова – СПб. : Знание : СПб-ИВЭСЭП, 1999. – 496 с.



15. Психология и психоанализ характера : хрестоматия по психологии и типологии характеров / авт.-ред. Д.Я. Райгородский. – Самара : БахраХ-М, 2009. – 640 с.
16. Фетискин, Н.П. Методика оценки психологической атмосферы в коллективе (по А.Ф. Фидлеру) / Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов // Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М. : Изд-во Института психотерапии, 2002. – С. 190–191.
17. Передача информации в управлении : сб. учеб.-метод. материалов / сост. С.Д. Сыротюк. – Тольятти : Изд-во ТГУ, 2011. – 195 с.

## Содержание

Введение.....	3
Практическое занятие 1. Межличностное общение: понятие, сущность.....	6
Практическое занятие 2. Общение как обмен информацией. Сущность, структура, средства.....	18
Практическое занятие 3. Коммуникативная сторона общения: стили общения, способы, эффективность.....	29
Практическое занятие 4. Риторика делового общения.....	41
Практическое занятие 5. Типология личности: коммуникативные аспекты.....	48
Практическое занятие 6. Общение в группах и коллективах.....	60
Практическое занятие 7. Лидерство и власть.....	74
Практическое занятие 8. Психология ролевого общения.....	82
Практическое занятие 9. Деловое общение: понятие, структура, конфликтология.....	96
ТЕСТЫ.....	107
Методические рекомендации по выполнению контрольной работы.....	153
Темы контрольных работ .....	155
Заключение.....	158
Библиографический список.....	159

Учебное издание

КОММУНИКАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ  
Практикум

Составители

*Сергеева Людмила Викторовна*  
*Сыротюк Светлана Дмитриевна*

Редактор *Г.В. Данилова*

Технический редактор *З.М. Малявина*

Вёрстка: *Л.В. Сызганцева*

Дизайн обложки: *Г.В. Карасева*

Подписано в печать 20.12.2013. Формат 60×84/16.

Печать оперативная. Усл. п. л. 9,41.

Тираж 50 экз. Заказ № 1-28-13.

Издательство Тольяттинского государственного университета  
445667, г. Тольятти, ул. Белорусская, 14

