

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РФ  
ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный  
университет имени И.Т. Трубилина»

Факультет управления  
Кафедра педагогики и психологии

Л. В. Сысоева

## **ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ**

**Методические указания**  
к проведению практических занятий  
для обучающихся по направлению подготовки  
38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»

Краснодар  
КубГАУ  
2018

*Составитель:* Л. В. Сысоева

**Деловые коммуникации:** метод. указания по проведению практических занятий / сост. Л. В. Сысоева. – Краснодар : КубГАУ, 2018. – 45 с.

Методические указания содержат рекомендации для организации и проведения практических занятий по дисциплине «Деловые коммуникации». По каждой теме даны вопросы для обсуждения, задания, упражнения, задачи на закрепление теоретического материала, конкретные ситуации, психологические упражнения и элементы тренинга, деловые, сюжетно-ролевые игры.

Предназначены для обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление.

Рассмотрено и одобрено методической комиссией факультета управления Кубанского государственного аграрного университета, протокол № 9 от 18.10.2018.

Председатель  
методической комиссии

М. А. Нестеренко

© Сысоева Л. В.,  
составление, 2018  
© ФГБОУ ВО «Кубанский  
государственный аграрный  
университет имени  
И. Т. Трубилина», 2018

## ВВЕДЕНИЕ

Деловые коммуникации являются необходимым процессом управления организацией, пронизывают всю управленческую деятельность, способствуют оптимизации эффективного принятия решений, профилактики конфликтов, созданию благоприятного психологического климата в коллективе. Область практического применения знаний по дисциплине «Деловые коммуникации» находится всегда рядом, в ежедневной деятельности управленца. Сегодня коммуникативная компетентность будущего управленца является необходимой частью его профессиональной компетентности и эффективности. Руководитель ежедневно вынужден решать вопросы мудрого, направляющего управления подчиненными, основой которого может стать умение правильно подавать информацию, психологически грамотно выдвигать требование.

Представленное учебно-методическое пособие содержит материал, необходимый для организации и проведения практических занятий по дисциплине «Деловые коммуникации» со студентами-бакалаврами направления «Государственное и муниципальное управление». По каждой теме описываются следующие формы работы: перечень докладов, вопросы для обсуждения, дополнительная информация для дискуссии в группе, деловые, сюжетно-ролевые игры, упражнения, практические ситуации. Задачей учебно-методического пособия является освоение навыков эффективных деловых коммуникаций, развитие практических навыков использования полученных знаний, умений в организации различных форм коммуникации. Содержание представлено в темах: «Собеседование в деловом общении», «Деловая беседа как основная форма делового общения», «Деловое совещание и заседания. Практика организации и проведение», «Публичное выступление».

# **Основные формы деловых коммуникаций**

## **Тема 1. Собеседование в деловом общении**

1. Собеседование как коммуникативный канал в деловом общении.
2. Типы собеседований.
3. Методики проведения собеседований. Практика организации и проведения.
4. Типичные ошибки на собеседовании.

### **Темы докладов:**

1. Правила составления визитной карточки
2. Эффективные приемы самопрезентации
3. Внешний имидж и его роль на собеседовании
4. Психологическая готовность к собеседованию

### **Деловая игра «Собеседование»**

**Цель игры:** ознакомить на практике с основными приемами самопрезентации, критериями оценки претендента на вакантную должность

**Содержание игры:** в игровой ситуации провести собеседование с кандидатами. Определить соответствие требованиям должности каждого кандидата, в итоге выявить подходящего претендента.

### **Подготовка к игре.**

Выбираются три представителя компании, фирмы. Директор (руководитель), менеджер по персоналу, отдельно психолог (для более глубокого детального анализа самопрезентации кандидата).

### **Задачи руководства:**

- продумать название фирмы, заявить вакансии, представить должностные обязанности по каждой предполагаемой должности;

- составить критерии оценки претендентов (в зависимости от вакансии) по личностным, деловым качествам, образованию, квалификации, интересам, имиджу, другим данным претендента (пол, возраст, прописка, семейное положение);

- провести заранее анализ резюме участников по следующим параметрам: умение показать свои сильные стороны, достоинства, расположить к себе, логичность, структурированность подачи материала, оригинальность, оптимистичность.

- Продумать вопросы, в том числе психологические, для кандидатов.

### **Задачи претендентов на должность:**

- ознакомиться с содержанием деятельности специалиста, на чью должность имеется вакансия;

- изучить требования, которые предъявляются специалисту;

- составить резюме;

- продумать ответы на вопросы, которые могут быть заданы;

- подготовить не менее 5 вопросов работодателю;

- отработать версии самопрезентации;

- уделить внимание своему внешнему виду.

**Анализ игры.** В завершении представители руководства компании сообщают свое решение и обосновывают его. Также дается совместный анализ слабых и сильных сторон кандидатов. Критерии оценки определяются по вербальным проявлениям (правильность, культура речи, логичность, аргументированность, убедительность), невербальным проявлениям (открытые позы, жесты, уверенность и спокойствие).

## **Какие вопросы может задать интервьюер, работодатель на собеседовании?**

1. Расскажите немного о себе.
2. Как вы смотрите на жизнь: какие видите в ней сложности и как с ними справляетесь?
3. Чем вас привлекает работа у нас в данной должности?
4. Почему вы считаете себя достойным занять эту должность? В чем ваши преимущества перед другими кандидатами?
5. Каковы ваши сильные стороны?
6. Каковы ваши слабые стороны?
7. Почему вы ушли с предыдущей работы?
8. Получали ли вы другие предложения о работе?
9. Не мешает ли ваша личная жизнь данной работе, связанной с дополнительными нагрузками?
10. Как вы представляете свое положение через пять (десять) лет?
11. Какие изменения вы бы произвели на новой работе?
12. На какую зарплату вы рассчитываете?
13. Что вы можете рассказать о своих профессиональных связях, которые вы могли бы использовать на новой работе?
14. Как вы повышаете свою профессиональную квалификацию?
15. Чем вы любите заниматься в свободное время?
16. В какие сроки вы могли бы приступить к работе?
17. За что вас критиковали последние четыре года?
18. Вы чаще соглашаетесь или спорите и почему?
19. Какие из своих должностных обязанностей вы выполняете с наибольшим удовольствием?
20. Назовите те ситуации, в которых вам не удалось добиться успеха. Почему?

21. Как вы относитесь к методу принуждения и угроз по отношению к подчиненным? В каком случае следует прибегать к угрозам?
22. Часто ли вы используете похвалу в адрес подчиненных и других людей?
23. Человеку свойственно приукрашивать себя, устраиваясь на работу. В чем вы приукрасили себя?

### **Примерные вопросы к работодателям**

1. Какие качества работника Вы считаете наиболее важными?
2. Как Вы относитесь к инициативным работникам, если их мнение не совпадает с Вашим?
3. Критические замечания со стороны подчиненных Ваша реакция на них?
4. Как Вы относитесь к тому, что Ваш подчиненный оказался более компетентным в каком-либо вопросе?
5. Ваши пожелания будущим соискателям.
6. Как Вы относитесь к проблеме обновления кадров, готовы ли Вы принять на работу молодого специалиста при наличии вакансии?

### **Совместное обсуждение и составление Памятки соискателя «Что нужно знать для успешного прохождения собеседования».**

**Вопросы для обсуждения:** Какой первый шаг должен осуществить кандидат? Какие важные детали в телефонном разговоре можете выделить Вы? Какой следующий шаг в подготовке к собеседованию можно выделить? Что включает в себя подготовка документов? Для чего необходимо собрать информацию о компании, и какими источниками предпочтительней пользоваться? Какие еще приемы, в том числе психологические, можно использовать при подготовке к собеседованию? Почему важно поработать со сложными вопросами, какие может задать работодатель, заранее? Тогда как Вы

можете это сделать?

### **Дополнительный материал для обсуждения:**

**Телефонный разговор с работодателем.** Важно уточнить, на какую должность есть вакансии. Если не устраивает позиция, лучше вежливо отказаться от собеседования, Ваше время и время других людей является слишком дорогим лимитом, поэтому не занимайте его напрасно. Узнайте имя и отчество интервьюера, обращение по имени отчеству является мощным ключом к личности, располагает к открытому общению. Так же можно спросить, будут ли использоваться на собеседовании тесты, анкеты, практические задачи. Еще важно уточнить адрес и время проведения собеседования. Если встреча по каким-либо причинам не может состояться, важно предупредить руководство компании заранее.

**Подготовьтесь к собеседованию: собрать необходимые документы** (резюме, паспорт, диплом об образовании, дипломы о дополнительном образовании, сертификаты об окончании курсов, все документы должны иметь отношение к вакансии). Также необходимо собрать информацию по всем возможным каналам о компании, ее истории, направлениям деятельности, достижениях компании, ее надежности, основательности, перспективах развития, микроклимате коллектива, отношении руководства к сотрудникам. Лучше заранее рассчитать маршрут по времени, может за день или два проехать по этому маршруту, убедиться, сколько временных затрат предвидится.

**Мысленно обыграйте ситуации собеседования, продумайте ответы на сложные, провокационные вопросы.** Перечень вопросов, какие могут задать работодатели: почему вы ушли (решили уйти) с последнего места работы; где вы сейчас работаете? почему вы хотите работать именно в нашей компании? какую пользу ваша деятельность как сотрудника может принести нашей компании? назовите свои самые большие достоинства и слабости как сотрудника назовите свои самые

большие достижения как специалиста; были ли у вас неудачи в профессиональной деятельности и какие? Ответы должны быть правдивые (на собеседовании или после ложь обязательно всплывет). При ответе на вопрос «Почему вы решили сменить работу?» не следует давать негативные отзывы о коллегах и руководителях, ограничьтесь нейтральными высказываниями: отсутствие возможностей для профессионального роста, нерегулярность в получении денежного вознаграждения, удаленность от дома, неудобный график работы и т.п. Говоря о возможной будущей работе в новой компании, дайте понять собеседнику, что вы заинтересованы работать именно в этой компании, можете быть ей полезны как специалист, но при этом вы должны четко представлять, чем занимается компания, чтобы не попасть впросак. Сумеете правильно повести себя в этом вопросе – шансы быть принятым на работу в эту компанию возрастут в несколько раз.

**Продумайте одежду, в которой пойдете на встречу с работодателем,** внешняя оценка в первое знакомство всегда доминирует, все мы знаем пословицу «Встречают по одежке, провожают по уму». У всех фирм есть свой код в одежде. Сотрудники фирмы, связанной с бухгалтерским учетом и менеджментом, одеваются совсем иначе, чем сотрудники небольшой компании звукозаписи, творческих профессий. Людям нравятся те, кто выглядит похоже на них самих, поэтому приспособьте свой внешний вид к их требованиям. Никогда не оставляйте решения, что же надеть, на последний вечер. Решите это немного раньше, чтобы все было подготовлено, выглажено и проверено заранее. Неряшливость и вульгарность недопустимы. Если вы хотите показать себя как специалиста в своей области, то вам скорее поможет одежда сдержанная и солидная, чем эффектная или даже эпатажная. Всего четыре секунды нужно для того, чтобы произвести на партнера первое впечатление, а сколько времени понадобится, чтобы изменить его?!

**Творческое задание для группы 3-4 человека:** на основе выработанного алгоритма подготовки к собеседованию составить методичку (содержание, дизайн...), распечатать и положить ее всем участникам работы.

### **Тренинг «Самопрезентация»**

Участники тренинга составляют собственные девизы (лучше в цвете), отражающие основную информацию о личности: ценности, отношение, интересы.....Затем каждый в своей подгруппе презентует свой девиз, другие участники команды делятся впечатлениями, какая презентация получилась более эффективной и почему.

### **Тема 2. Деловая беседа как основная форма делового общения**

1. Виды деловой беседы.
2. Структура деловой беседы.
3. Вопросы собеседников и их психологическая сущность.
4. Деловой разговор по телефону.

### **Темы докладов**

1. Психологические особенности национальных стилей переговорного этикета
2. Методы убеждения и аргументирования в беседе
3. Психологическая характеристика психотипа визуала
4. Психологическая характеристика психотипа аудиала
5. Психологическая характеристика психотипа кинестетика
6. Психологическая характеристика психотипа дигитала

### **Деловая игра «Решить проблемную ситуацию»**

**Подготовка к деловой игре.** Участники деловой игры должны предварительно изучить дополнительно материал по

теме «Социально-психологические методы руководства», а также Правила и приемы проведения индивидуальной беседы.

Кроме того, необходимо предварительно ознакомиться с производственной ситуацией и постановкой задач игры, определить линию поведения. Подготовка к деловой игре предусматривает также распределение ролей участников, определение правил игры и порядок подведения ее итогов.

**Производственная ситуация.** Общестроительное СМУ успешно справляется с большим объемом работ, стабильно выполняет план, находится на хорошем счету в объединении. В значительной степени это и заслуга руководителей СМУ, сумевших создать и постоянно поддерживать хороший социально-психологический климат в коллективе, чутко реагирующих на изменение обстановки в коллективе.

Главный инженер СМУ Разумов (возраст 36 лет) пользуется репутацией творчески мыслящего специалиста и хорошего организатора. Принципиальных разногласий ни с подчиненными, ни с начальником СМУ не имеет, его починенные откровенны с ним и верят ему. Себя считает не плохим психологом. Как правило, ежемесячно он проводит с прорабами и мастерами индивидуальные беседы, цель которых - укрепление личных контактов, выяснение настроения и отношения к делу, информирование подчиненных о планах и перспективах, обсуждение «наболевших» вопросов. Умение главного инженера тактично вести разговор даже на личные темы позволяет людям раскрыть себя, обсудить самые, казалось бы, щепетильные вопросы. Однако сегодня вопреки обыкновению без предварительной договоренности он пригласил на беседу мастера одного из участков Николаева (возраст 26 лет), который после окончания вуза работает в СМУ в течение четырех лет.

Николаев практичен, энергичен, активен. Это волевой человек, умеющий подчинять себе людей, он решителен, умеет рисковать, предприимчив, смело принимает ответственные решения, настойчив и упорен в работе. Оценка его деятельно-

сти, как правило, очень высокая. Он любит свой коллектив, пользуется уважением коллег и подчиненных ему рабочих.

В целом Николаев доволен своим коллективом, верит в знания и способности своих подчиненных, помогает их росту, всегда ставит четкие и реальные задачи. Его коллеги - мастера других участков, к сожалению, не отличаются таким энтузиазмом и деловитостью. Некоторые из них являются, по его мнению, довольно посредственными специалистами и безынициативными работниками. Ранее он охотно им помогал личным советом, пока ему не стало казаться, что они уходят в сторону от творческого, активного выполнения заданий главного инженера или начальника СМУ, перекладывают на него часть своей работы, хотя выполнение этих заданий требует общего участия. Несколько раз Николаев делал иронические замечания кому-то из них по поводу их нежелания понять чисто инженерную задачу, довольно резко отвечая на замечание в свой адрес. В связи с этим подчиненные стали относиться к Николаеву прохладнее. Он испытывает желание разобраться в обстановке, изменить ее, но не знает, каким образом это сделать. Главный инженер с огорчением стал отмечать ухудшение социально-психологического климата в линейных ИТР. По его мнению, мастер Николаев постоянно отказывается в помощи своим коллегам, ссылаясь на занятость, безучастно относится к их просьбам или делает обидные замечания. Однажды Николаев не помог производственно-техническому отделу устранить ошибку в чертежах, хотя заведомо знал о ее возможном появлении.

На участке Николаева наряду с хорошей производственной оценкой в целом отмечается рост текучести кадров. Разумову кажется, что, умея распределять работу между отдельными исполнителями, чем достигается высокая отдача, Николаев вместе с тем не содействует квалифицированному росту работников. Итак, сегодня секретарь главного инженера передала Николаеву, что Разумов приглашает его на 16 ч к себе в кабинет. По сложившейся ситуации, а также потому, что сек-

ретарь вопреки заведенному порядку не сообщила цель беседы, Николаев предполагает, что это будет серьезный разговор о состоянии дел на участке, а также о взаимоотношениях в коллективе.

### **Участники деловой игры.**

**Разумов** - главный инженер СМУ, прошел в управлении путь от мастера до главного инженера (мастер, прораб, начальник участка, главный инженер).

**Николаев** - мастер участка, после распределения по направлению вуза четыре года работает мастером.

**Группа экспертов**, анализирующая действия главного инженера.

**Группа экспертов**, анализирующая действия мастера.

**Руководитель игры** - преподаватель.

### **Постановка задач участникам игры**

**Задача исполнителя роли главного инженера СМУ Разумова:** на основе имеющейся информации вам необходимо разработать программу-модель беседы с Николаевым, в которой должны быть предусмотрены следующие вопросы:

– Как Николаев отреагирует на приглашение на деловую беседу (догадывается ли об истинной причине)?

– Какую цель я преследую, каких результатов хочу достичь?

– Есть ли у меня шансы добиться успеха?

– Какое решение будет удовлетворительным (для меня, для Николаева)?

– Какое решение будет неудовлетворительным (для меня, для Николаева)?

– Линия (модель) поведения

– Какие я задам вопросы?

– Какие хочу получить на них ответы?

– Какие средства воздействия использую, чтобы расположить Николаева к себе, к откровенному разговору?

– Какие решения приму, если Николаев согласится со всеми моими доводами (будет отмалчиваться; решительно возразит; придет раньше назначенного срока; опоздает к назначенному часу; не явится по неизвестной причине; позвонит и попросит отложить беседу в связи со срочной работой; выразит желание уволиться)?

– Какие меры я осуществлю в будущем в отношении Николаева?

**Задача исполнителя роли мастера Николаева:** на основании имеющейся информации и приглашения на беседу разработайте модель своего поведения и рассуждений. Для этого попытайтесь письменно ответить на следующие вопросы:

– Какую цель преследует Разумов, приглашая вас на беседу?

– Готов ли он к этой беседе?

– Уверен ли главный инженер в ее благополучном исходе?

– Какое решение будет удовлетворительным (для меня, для Разумова)?

– Какое решение будет неудовлетворительным (для меня, для Разумова)?

– Какую цель я буду преследовать?

– Что хочу выяснить для себя?

– Линия (модель) поведения

– Какие я задам вопросы, если представится возможность? Какотреагирую, если главный инженер до начала беседы заявит, что решил отложить разговор?

– Как буду себя вести, если Разумов при беседе со мной никак неотреагирует и не примет никакого решения; решительно возразит или будет разговаривать повышенным тоном; будет иронизировать или проявит нескрываемое недоверие к моим словам; попытается скрыть недоверие ко мне, но от меня это не ускользнет; будет отвлекаться телефонными

разговорами, подпиской документов, диалогами с другими сотрудниками; выразит желание, чтобы я оставил работу?

**Задача участников экспертной группы, анализирующей действия мастера:** оценить, как исполнитель справился с ролью мастера Николаева и успешным ли было его участие в деловой беседе.

- Был ли он готов к беседе по заданной ситуации?
- Как отреагировал на сообщение о теме и цели беседы?
- Достаточно ли корректно, исчерпывающе и ясно отвечал на вопросы или уходил от них?
- Последовательно ли придерживался выбранной позиции?
- Как реагировал на вопросы и информацию главного инженера?
- Пытался ли завладеть инициативой?
- Кто из них больше говорил?
- Кто лучше умел слушать?
- Уместны ли были вопросы Николаева главному инженеру?
- Пытался ли он расположить главного инженера к себе?
- Пытался ли переменить тему разговора?
- Сделал ли Николаев какие-нибудь выводы?
- Была ли полезна беседа для Николаева?

В заключение следует дать общую оценку деловой беседе как методу управления.

**Задача участников экспертной группы, анализирующей действия главного инженера:** оценить, как исполнитель справился с ролью главного инженера и успешно ли провел деловую беседу.

- Был ли готов Разумов к деловой беседе в соответствии с заданной ситуацией? Сформулировал ли заранее четко и ясно цель беседы?

- Правильно ли он начал беседу?
- Что он сделал для создания атмосферы взаимопонимания и доверия?
- Учитывает ли настроение и позицию Николаева?
- Последовательно ли идет к поставленной цели и придерживается ли разработанного плана?
- Как он реагировал на ответы и критику?
- Удержал ли инициативу в своих руках?
- Не попал ли он под влияние Николаева?
- Кто из них больше говорил?
- Кто лучше умеет слушать?
- Дал ли какие-нибудь рекомендации Николаеву?
- Правильно ли принял решение?
- Какое решение следовало принять?
- Послужит ли такая беседа укреплению авторитета руководителя и установлению деловых товарищеских отношений?

В заключение следует дать общую оценку состоявшейся деловой беседе как методу управления.

### **Дополнение к основной теме «Репрезентативная система в деловых коммуникациях»**

#### **Упражнение «Направление взгляда и модальность»**

Вопросы задаются добровольцу, который выходит из аудитории, за это время участники группы договариваются осторожно незаметно наблюдать за движением его глаз при ответах на различные вопросы. Когда доброволец возвращается, ему последовательно задаются вопросы, участники упражнения записывают, куда направлен взгляд на тот или иной вопрос. В конце упражнения выводится общий алгоритм связи между ведущей модальностью и направлением взгляда.

а) Визуальная конструкция: «Как бы вы выглядели, если бы у Вас были фиолетовые волосы и зеленая борода?» (взгляд направлен вверх, верхний правый угол)

б) Визуальное запоминание: «Какого цвета были волосы Вашей учительницы в третьем классе?» (взгляд направлен в верхний левый угол)

в) Аудиально сконструированные звуки или слова: «Как бы звучал голос Вашей мамы, если бы у нее был акцент Дональда Дака?» (взгляд по средней линии направлен в правый угол)

г) Аудиальное запоминание: «Спойте себе национальный гимн» (взгляд по средней линии направлен в левый угол)

д) Кинестетические чувства: «Что вы чувствуете, когда ласкаете ягненка?» (взгляд направлен в правый нижний угол)

е) Аудиальные звуки или слова: «Обратитесь во внутрь себя и спросите, что Вы хотите на обед завтра ночью.» (взгляд направлен в левый нижний угол)

Зрительная конструкция(правая сторона)	Зрительное воспоминание(левая сторона)
Слуховая конструкция	Слуховое воспоминание
Кинестетическое воспоминание	Внутренний диалог, контроль речи

### **Упражнение «Определение ведущей модальности»**

(таблица с критериями оценки прилагается)

**Цель:** научиться определять ведущую репрезентативную систему по опорным словам, направлению взгляда, дистанции, невербальным проявлениям.

**Описание:** работа ведется в парах. По очереди друг другу задаются вопросы типа «как бы ты хотел отметить Новый Год», «Вспомни самое приятное событие за это лето», «опиши

то место, где лучше провести отпуск». Человек при ответе использует следующие эпитеты:

1. Лазурное море, желтый песок, яркое солнце, вид на горы из окна, чайки парящие в неб..... другие зрительные образы, то вероятно человек – визуал.
2. Теплый бриз, запах моря, горячий песок, жар на теле от загара, расслабление, спа-отель и т.д., то, скорее всего, человек – кинестетик.
3. Шум волн, тишина на рассвете, крик чаек, зажигательная музыка, свист ветра и т.д., то человек – аудиал.

	дигитал	визуал	аудиал	кинестетик
слова	Думать	Вижу	Слушаю	Ощутимый
	Рассуждать	Наблюдаю	Говорите	Тяжелый
	Разумно	Образ	Давайте об-	Касаться
	Логично	Картина	судим	Трогать
	Понятно	Ясно	Какой тон,	Я чувствую
	Надо разобраться	Красочный	интонация	проблему
	Проанализируем систематизировать		Шум, крики	Тяжело на душе

**Практическое задание:** определите психологические особенности подачи информации для собеседника с визуальной, аудиальной, кинестетической ведущей модальностью, для дигитала. Постарайтесь обосновать ответ.

### **Диагностика доминирующей перцептивной модальности (С. Ефремцева)**

**Шкалы:** типы восприятия: аудиальный, визуальный, кинестетический

**Цель:** выявить ведущую модальность

**Инструкция к тесту:** Отвечайте на вопросы «согласен» или «не согласен». В опроснике обведите кружком номера тех вопросов, на которые вы ответили «согласен».

**Стимульный материал:**

1. Люблю наблюдать за облаками и звездами.
2. Часто напеваю себе потихоньку.
3. Не признаю моду, которая неудобна.
4. Люблю ходить в сауну.
5. В автомашине цвет для меня имеет значение.
6. Узнаю по шагам, кто вошел в помещение.
7. Меня развлекает подражание диалектам.
8. Внешнему виду придаю серьезное значение.
9. Мне нравится принимать массаж.
10. Когда есть время, люблю наблюдать за людьми.
11. Плохо себя чувствую, когда не наслаждаюсь движением.
12. Видя одежду в витрине, знаю, что мне будет хорошо в ней.
13. Когда услышу старую мелодию, ко мне возвращается прошлое.
14. Люблю читать во время еды.
15. Люблю поговорить по телефону.
16. У меня есть склонность к полноте.
17. Предпочитаю слушать рассказ, который кто-то читает, чем читать самому.
18. После плохого дня мой организм в напряжении.
19. Охотно и много фотографирую.
20. Долго помню, что мне сказали приятели или знакомые.
21. Легко отдать деньги за цветы, потому что они украшают жизнь.
22. Вечером люблю принять горячую ванну.
23. Стараюсь записывать свои личные дела.
24. Часто разговариваю с собой.
25. После длительной езды на машине долго прихожу в себя.
26. Тембр голоса многое мне говорит о человеке.
27. Придаю значение манере одеваться, свойственной другим.
28. Люблю потягиваться, расправлять конечности, разминаться.
29. Слишком твердая или слишком мягкая постель для меня мука.
30. Мне нелегко найти удобную обувь.
31. Люблю смотреть теле- и видеофильмы.

32. Даже спустя годы могу узнать лица, которые когда-либо видел.
33. Люблю ходить под дождем, когда капли стучат по зонтику.
34. Люблю слушать, когда говорят.
35. Люблю заниматься подвижным спортом или выполнять какие-либо двигательные упражнения, иногда и потанцевать.
36. Когда близко тикает будильник, не могу уснуть.
37. У меня неплохая стереоаппаратура.
38. Когда слушаю музыку, отбиваю такт ногой.
39. На отдыхе не люблю осматривать памятники архитектуры.
40. Не выношу беспорядок.
41. Не люблю синтетических тканей.
42. Считаю, что атмосфера в помещении зависит от освещения.
43. Часто хожу на концерты.
44. Само пожатие руки много говорит мне о данной личности.
45. Охотно посещаю галереи и выставки.
46. Серьезная дискуссия – это интересно.
47. Через прикосновение можно сказать значительно больше, чем словами.
48. В шуме не могу сосредоточиться.

### **Обработка и интерпретация результатов**

Подсчитайте, в каком разделе ключа больше кружочков, – это ваш ведущий тип.

#### **Ключ к тесту**

**Визуальный:** 1, 5, 8, 10, 12, 14, 19, 21, 23, 27, 31, 32, 39, 40, 42, 45;

**Аудиальный:** 2, 6, 7, 13, 15, 17, 20, 24, 26, 33, 34, 36, 37, 43, 46, 48;

**Кинестетический:** 3, 4, 9, 11, 16, 18, 22, 25, 28, 29, 30, 35, 38, 41, 44, 47

#### **Уровни перцептивной модальности:**

13 и более – высокий; 8-12 – средний; 7 и менее – низкий.

### **Тема 3. Деловое совещание и заседания. Практика организации и проведение**

1. Деловое совещание как форма коллективного обсуждения производственных вопросов.
2. Основные элементы делового совещания.
3. Правила поведения для участников совещания.

#### **Темы докладов**

1. Типы собеседников на совещании
2. Методики психологической активизации участников совещания
3. Метод мозгового штурма
4. Метод International Cafe
5. Использование приема Эдварда Де Боно «Шесть шляп»
6. Метод «Выбор случайных слов»

#### **Вопросы для группового обсуждения:**

1. Почему к вопросу состава участников совещания нельзя подходить формально, приглашая всех, кто свободен? Тогда кого в первую очередь необходимо пригласить?
2. По утверждению специалистов проведение совещания руководителем не совсем является эффективным и результативным. Почему так получается и кому в таком случае лучше делегировать полномочия?
3. Частой проблемой на совещании является не возможность получить оценку, мнение участников, проблемы замалчиваются, инициатива не проявляется....Какие причины этому способствуют и как с этим бороться?
4. Почему спонтанная дискуссия является непродуктивным способом проведения совещания? Тогда какие методы можете предложить Вы?
5. Как возможно максимально структурировать проведение совещания и для чего это необходимо делать?
6. Какую линию поведения Вы определите с каждым из

перечисленных типов собеседников? Позитивный человек, вздорный человек, всезнайка, болтун, трусишка, хладнокровный, незаинтересованный, почемучка.

7. Как верно организовать пространственную среду, в которой вероятность эффективности совещания будет значительно выше?

### **Дополнительный материал для обсуждения:**

При условии правильной организации и проведения совещание является наиболее эффективным средством обмена мнениями. К вопросу состава участников совещания нельзя подходить формально, приглашая на него всех, кто на данный момент свободен (что часто происходит и совещание носит лишь формальный характер), либо должен присутствовать исходя из этических соображений (ни кого не обидеть, соблюсти принцип «справедливости»). Присутствовать на встрече должны лишь те, кто компетентен в обсуждаемом вопросе и может повлиять на результат, чье мнение является авторитетным как для руководителя, так и для других сотрудников. Поэтому можно выделить следующие особенности выбора таких специалистов: сотрудники, наделенные необходимыми полномочиями; сотрудники, имеющие достаточный опыт и знания в обсуждаемом вопросе; заинтересованные активные сотрудники, уже вовлеченные в круг обсуждаемых проблем.

Однажды Генри Форд собрал совет директоров компании и предложил менеджерам идею по модернизации управления. Изложив ее суть, он обратился к собравшимся, интересуясь, есть ли у них вопросы. Таковых не оказалось - все директора выразили полное согласие с его мнением. Тогда Форд распустил совещание и предупредил, что если на следующий день вопросы не появятся, то менеджеры потеряют свои должности. Этот пример очень точно отражает цель совещания - совместное участие в принятии решения. Отсутствие реакции участников в виде вопросов, предложений или замечаний мо-

жет означать следующее: сотрудники не заинтересованы либо некомпетентны в обсуждаемом вопросе; они боятся высказать собственное мнение. Поэтому нужно правильно подбирать участников совещания и обеспечить им свободу слова.

Самый распространенный и одновременно самый непродуктивный способ проведения совещаний - спонтанная дискуссия, когда высказываются не все, а только самые говорливые и самоуверенные, когда крайне сложно контролировать время, а обсуждение в любой момент рискует перейти в спор. Результатом подобных прений зачастую становится директивный жест руководителя, который прекращает эту бессмысленную «говорильню» и выносит собственный вердикт. Последствия предсказуемы - для принятия решения не используется весь ресурс собравшихся, сотрудники недовольны тем, что их не услышали, и не видят в совещании возможности реально влиять на рабочий процесс. Во избежание подобной ситуации имеет смысл заранее максимально формализовать, регламентировать процедуру совещания. Как метод активизации, возможно предложить участникам совещания каждому выступить со своими предложениями, вариантами решений, отметив их плюсы и минусы. Оригинальный способ структурирования и активизации выступлений, пришедший из Японии и используемый сейчас во многих странах, называется «*Мячик выступающего*». На совещание приносят небольшой, например, теннисный мячик. В течение совещания говорить имеет право только тот, в чьих руках он находится. Завершивший свою речь обязан передать мяч следующему оратору. Такой прием позволяет визуально контролировать переход слова и избегать спонтанной дискуссии, стимулировать обратную связь от каждого участника совещания.

### Ситуационные задачи

**Задача 1.** На совещании присутствует очень приятный собеседник, добродушный, трудолюбивый, инициативный, оптимистичный. Какой тип собеседника представлен? Какую

позицию Вы займете по отношению к нему? Как возможно привлечь его к помощи в сложной ситуации, возникающего несогласия со стороны других участников, нивелирования трудных оппонентов в обсуждении?

Ход рассуждений: тип собеседника – позитивный, вместе с ним можно выяснить и завершить рассмотрение отдельных вопросов; следить, чтобы остальные собеседники были согласны с его позитивным ходом; в трудных ситуациях искать поддержку у этого собеседника

**Задача 2.** Собеседник часто выходит за рамки профессиональной беседы, проявляет нетерпеливость, несогласие, обсуждает на повышенных тонах, возбужден и раздражителен. Какой тип собеседника Вы определите? Какую позицию лучше занять по отношению к нему?

Ход рассуждений: тип собеседника – вздорный, возможно обсудить с ним спорные вопросы до начала беседы; оставаться хладнокровным; привлечь его на свою сторону; беседовать в перерывах, чтобы узнать каковы причины его негативной позиции; в экстремальных ситуациях настоять, чтобы беседа была остановлена.

**Задача 3.** Собеседник уверен, что знает все наилучшим образом, любит высказаться по каждому поводу с высоты своего драгоценного мнения, на все имеет свой ответ. Что за тип собеседника представлен. Какую позицию будет лучше занять по отношению к нему?

Ход рассуждений: тип собеседника – всезнайка, посадить его рядом с позитивным собеседником или рядом с собой, напомнить ему, что другие тоже хотят высказаться, задавать ему наиболее сложные вопросы

**Задача 4.** Собеседник слишком словоохотлив, не прочь поговорить на отвлеченные темы, ни куда не торопится, поэтому ему не жаль бесполезно потраченного времени, часто прерывает ход беседы незначительными дополнениями. Что

за тип собеседника представлен. Какую позицию можно занять по отношению к нему?

Ход рассуждений: тип собеседника – болтун, посадить его рядом с позитивным собеседником или рядом с собой, когда он уходит в сторону, спросить, в чем он видит связь, ограничивать по времени высказывания, просить говорить только по существу обсуждаемой проблемы...

**Задача 5.** Собеседник проявляет неуверенность, особенно в публичных выступлениях, предпочитает отсидеться в уголке, промолчать, чтобы не чувствовать себя глупо. Какой тип собеседника Вы определите? Какую позицию займете по отношению к нему?

Ход рассуждений: тип собеседника – трусишка, побуждать его к ответам, спрашивать его мнение, задавать ему несложные вопросы, обращаться с предложением пояснить замечание, пресекать насмешки в его адрес, благодарить за любой вклад в беседу

**Задача 6.** Хладнокровность этого собеседника часто озадачивает, его отстраненность, сдержанность, замкнутость вводит в заблуждение. Невозможно определить его отношение, почувствовать настроение, он вне времени и пространства...Определите тип собеседника и собственную позицию по отношению к нему?

Ход рассуждений: тип собеседника – хладнокровный, «включать» его в обсуждение, заинтересовать его в обмене опытом, в перерывах узнать причину поведения

**Задача 7.** Этого собеседника не волнует тема совещания, он охотнее проспал бы всю беседу или занялся собственными делами. Определите тип собеседника и собственные действия по отношению к нему.

Ход рассуждения: тип собеседника – незаинтересованный, задавать вопросы информативного характера, придать беседе информативную форму, призывать к принятию ответ-

ственности за тот взнос в решение проблемы, какой готов внести участник совещания.

**Задача 8.** Как правило, на совещании может присутствовать важная личность с большим самомнением, не способностью воспринимать критику в свой адрес, но с удовольствием критикующая альтернативы других участников совещания. Какой тип собеседника представлен. Какую позицию определите по отношению к нему?

Ход рассуждений: тип собеседника – важная птица, нельзя ему позволить занять роль гостя, не допускать критики в адрес присутствующих или требовать конструктивной критики, внесения собственных предложений, в обращении к нему возможна формулировка «что Вы конкретно можете предложить по этому вопросу»?

**Задача 9.** Собеседник «засыпает» вопросами, по поводу и без спрашивает, уточняет, чем уводит присутствующих в сторону от конкретного обсуждения проблемы. Что за тип собеседника описан, Ваши действия?

Ход рассуждений: тип собеседника – почемучка, на все вопросы отвечать сразу, формально признать его правоту.

## **Деловая игра International Cafe**

**Цель игры:** ознакомиться на практике с навыками и приемами мозгового штурма, научиться применять методы активизации работы в команде.

Ход игры: ребята разделяются на небольшие подгруппы по 5-6 человек

1. Главную тему разбить на подтемы. Пример игровой ситуации – разработка приемов повышения эффективности управления персоналом, общая тема разделяется на подтемы: создание благоприятного психологического климата, психологический портрет руководителя, проблемы мотивации персонала, особенности подбора персонала.....

2. Обсуждение в рабочих группах по 10 минут (время зависит от сложности темы), результаты обсуждения фиксируются на листе формата А1. Возможно использование приемов «строка из книги», «слово», «цвет», «стратегии Диснея», каждая группа определяет собственные приемы самостоятельно. В первом случае команда получает подготовленные заранее строки из художественной, психологической литературы, знаменитые цитаты, с помощью чего рождаются оригинальные идеи. Во втором случае используются слова как подсказки для продуцирования интересных, неординарных мыслей. Цвет также может способствовать возникновению и развитию идей за счет ассоциаций. Используя метод «стратегии Диснея», группа распределяет роли: мечтатель (может 2 человека), критик, прагматик, секретарь. Первым берет слово мечтатель, секретарь фиксирует все подряд, а за тем за дело берется критик, отсеивая все не нужное, реалист или прагматик пытается уравновесить идеи, выбрав самые рациональные.

3. Ротация групп. Команды меняются местами, переходя по часовой стрелке к следующему плакату соседней группы. Один представитель от группы остается, чтобы презентировать результаты другим командам.

4. Развитие чужих идей. У другого плаката, группа слушает презентацию о сделанном, и дополняет перечень своими предложениями, возможно, развивает те идеи, какие уже представлены, презентатор фиксирует все мысли.

5. Итог. Группы возвращаются к своим плакатам, презентаторы знакомят их с дополнениями, обсуждается ценность полученных мнений и группа готовится окончательно представить свое детище. Группа также возвращается «обновленной» идеями, каждый в роли разведчика, легального шпиона подсматривал, брал на вооружение те или иные приемы из опыта других команд.

## Сюжетно-ролевая игра.

Вы – руководитель отдела, которому поручили срочно подготовить предложения по оптимизации расходов отдела на 20 %, с готовыми результатами Вы идете к руководству. Так как с подчиненными у Вас отличные коллегиальные отношения в атмосфере доверия и взаимопонимания, стиль руководства – делегирующий, у сотрудников высокий уровень мотивации и компетентности, Вы решаете провести срочное совещание по данному вопросу. В отделе не без «паршивой овцы», одна сотрудница выбивается из общего позитивного фона, нередко опаздывает, «грузит» проблемами коллег, берет больничный. Сегодня ее тоже нет, отпросилась по личным причинам.

У вас есть предварительные варианты решения.

– Сплотиться и дружно отстаивать свои интересы, мотивируя, что отдел лучший, самые высокие показатели, и пусть сокращают расходы у отстающих.

– Частично урезать соцпакет.

– Урезать фонд заработной платы: сократить ее всем на 20 %, кому-то определенному, определенным лицам в разных размерах, сократить одного человека

### **Подготовка и ведение совещания:**

– Постановка цели совещания.

– Разработка повестки дня и составление списка участников.

– Процедуры проведения совещаний

– Аргументация, доводы

– Управление групповой динамикой.

– Методы обсуждения на совещании.

– Особенности мозгового штурма.

– Сложные ситуации в процессе совещаний.

– Завершение и анализ эффективности совещания.

## Тема 4. Публичное выступление

1. Виды речи.
2. Подготовка публичного выступления
3. Как завоевать и удержать внимание аудитории.
4. Культура речи делового человека.

### **Библиофорум:**

Игорь Родченко «Хозяин слова. Мастерство публичного выступления»

Александр Панасюк «Как убеждать в своей правоте»

Хофф Рон «Я вижу вас голыми: Как подготовиться к презентации и с блеском ее провести»

Радислав Гандапас «Камасутра для оратора»

Владимир Шахиджанян «Учимся говорить публично»

**Самостоятельная работа:** анализ научно-популярных фильмов о приемах ораторского мастерства, ораторах (политики, общественные деятели) современности

### **Темы докладов:**

1. Примеры великих ораторов своего времени
2. Психологическая готовность к выступлению
3. Техники формирования вербального имиджа
4. Индивидуальный имидж оратора

### **Вопросы к совместному обсуждению:**

**1. Специалисты отмечают, что вредно составлять конспект выступления полностью и заучивать его дословно. Как Вы думаете, почему?** Постарайтесь обосновать свой ответ. Когда мы составляем, а затем запоминаем текст целиком, вдвойне усложняем себе задачу. Приходиться прикладывать больше усилий на то, чтобы вспомнить материал, привязка к тексту лишает нас возможности быть свободным и импровизировать, приводит к потере контакта с аудиторией, так как все наше внимание направлено на воспроизведе-

ние текста. Как правило, «неживой» текст чувствуется аудиторией, приводит к потере интереса.

**2. Какие приемы помогут запомнить информацию?** Можно использовать метод ключевых слов, выражений, цитат, опорных лоссов, что поможет создать каркас из опорных точек. Авторы предлагают как способ использовать карточки с ключевыми словами, но обязательно заранее потренироваться в работе с ними.

**3. Почему так важно помнить, какую основную мысль Вы хотите донести до аудитории?** Это важно, чтобы не терять направление речи, а если и ушел от темы, сконцентрировав внимание на главной мысли, легко можно исправить ситуацию.

**4. Легко или сложно удержать внимание аудитории и какие приемы для этого возможно использовать?** Как отмечают многие профессиональные ораторы, психологи внимание является дверью в сознание человека и если эта дверь не открыта, попасть внутрь будет сложно. Конечно для слушателя его внутренний мир, мысли, чувства, настроения важней, поэтому главной целью оратора является вытащить личность из собственного уютного мирка. Есть ситуации, в которых люди готовы воспринимать информацию, изначально ждут выступления, готовы к работе, но и в этом случае внимание возможно усилить. Автор книги «Хозяин слова» И. Родченко дает примеры такого прекрасного начала, которое способствует завоеванию внимания аудитории: в 2001 году Владимир Путин начал свою речь в бундестаге со слов уважения к немецкому народу на его родном языке, эта речь вызвала бурю восторга. А немецкий министр иностранных дел Геншер, владевший английским далеко не блестяще, сумел вызвать симпатии у жителей Альбиона обратным путинскому способом: «Леди и джентльмены! С английским у меня – как с женой: я ее люблю, но ею не владею». Внимание аудитории необходимо привлечь с самого начала выступления. Поэтому так важно, если есть возможность, ока-

заться заранее в том месте, где предстоит выступать, оценить наполненность аудитории, расположение собравшихся и мысленно выбрать то место, где оратора будут видеть все и он всех, где ему удобно будет пользоваться вспомогательным материалом, если он есть. Прийти заранее важно и для того, чтобы оценить состояние слушателей и решить, нужно ли использовать какой-либо способ установления эмоционального контакта с ними или же собравшиеся готовы воспринимать информацию и будут вполне удовлетворены доброжелательной интонацией. Можно использовать и информацию косвенного характера, которая поможет оценить степень заинтересованности аудитории, определить возрастные рамки, статус, интересы, потребности. ....

**5. И все же, есть ли способы развить красноречие и ораторское мастерство?** Основными способами развития ораторского мастерства являются – тренировка, опыт. Примером этого может служить история великого оратора своего времени Демосфена. Когда будущему гению красноречия исполнилось семь лет, умер его отец. Управлять наследством стали опекуны, но вместо приумножения богатств или, по крайней мере, его сохранения, опекуны растратили все имущество, уничтожив завещание. С годами у мальчика желание наказать обидчиков укреплялось. Однако решались такие проблемные ситуации в суде самым интересным образом. Кто сумел своим красноречием убедить, тот и прав. Демосфен обратился за помощью к Исею – руководителю известной тогда риторической школы и три с половиной года переписывал чужие речи. Он вызвал обидчиков на суд – но первый опыт выступления был самым провальным: жалкий вид, невнятное произношение, неумение увлечь слушателей. Демосфен упорно продолжал работать над собой – зубрежка правил публичного выступления, укрепления здоровья утренней и вечерней зарядкой, поиск аргументов, и знаменитое Демосфеновское упражнение – ходить с горстью камней во рту, перебирая языком камешки для избавления от дефек-

тов речи. Второе выступление и снова провал, опекуны хохотом провожали его из зала. Но судьба неожиданно улыбнулась ему. На встречу шел старый актер Сатир. Сатир, видя явно огорченный вид, спросил, в чем причина печали и узнав ее попросил прочесть вслух Гомера. Демосфен встал в позу и стал декламировать. Актер не смог сдержать смех и тут же прочитал отрывок из «Илиады», пораженный таким актерским красноречием Демосфен ничего не смог сказать. Став учеником старого актера, он овладел тайным секретом – действенным словом и смог победить.

### **Проектный метод**

**Цель:** разработать приемы и навыки публичной речи в зависимости от психологических, возрастных, социальных, статусных, гендерных особенностей аудитории.

**Ход работы:** ребята делятся на команды, перед каждой из которой стоит своя задача. Первая команда разрабатывает индивидуальный подход в ситуации выступления перед маленькой и большой аудиторией. Вторая разрабатывает подход в ситуации выступления перед женской и мужской аудиторией. Третья команда исследует специфику подачи материала молодежной аудитории, аудитории более старшего возраста. Четвертая команда исследует особенности выступления в соответствии с уровнем профессиональной подготовки аудитории.

### **Материал для обсуждения результатов работы групп**

1. **Маленькая и большая аудитория.** Большим количеством слушателей (более 30 человек) с одной стороны сложнее управлять (есть вероятность не удержать внимание аудитории). Но в тоже время и легче. В огромной массе человек склонен к обезличиванию, не способен к критике, видит все в черно - белых красках, реагирует на эмоции. Чем больше аудитория, тем проще, нагляднее, образнее следует

говорить. В большой аудитории сильно действует механизм заражения. «Удалось оратору заручиться благосклонным вниманием некоторых из слушателей - начнет оказывать свое распространяющееся влияние психическая заразительность» (П. Сопер). Этим объясняется женский, а может быть и детский характер аудитории, ее изменчивость, эмоциональность, капризность, непостоянство, легковерие, внушаемость. Сам факт сбора большого количества людей создает обстановку приподнятости, что облегчает воздействие на аудиторию. Реакция такой аудитории более интенсивна и эмоциональна. Кроме того, по закону толпы, увеличение количества участников слушателей способствует снижению интеллектуального уровня. Д. Карнеги пишет: «Человек в составе толпы будет смеяться и аплодировать по поводу таких вещей, которые его не тронули бы в составе полудюжины слушателей». Таким образом, с большой аудиторией можно и нужно разговаривать «проще», речь должна быть краткой, яркой, образной с использованием наглядности, эмоциональных доминант. Возможно, и предпочтительно выступать на трибуне, возвышенности с использованием микрофона. Небольшая аудитория (25-30 человек) менее управляема, критична, сложнее для выступления. В этом случае необходимо применять больше продуманных аргументов, умеренность эмоций, диалогичность взаимодействия, совместное обсуждение проблемных ситуаций, конструктивных решений. Важно не возвышаться над аудиторией, не пользоваться кафедрой, трибуной, микрофоном, быть с аудиторией на равных, минимизировать расстояние между оратором и слушателями.

2. **Женская и мужская аудитория.** Выступление перед женской аудиторией должно быть более эмоциональным, наглядно-образным с ссылкой на социальные трудности проблемы, без акцентирования на экономической научно-технической стороне вопроса, слишком большой детализации. Мужская аудитория требует аргументированности, ко-

роткого конкретного изложения, логичную подачу материала, ссылки на факты, (научные, технические, экономические).

**3. Молодежная аудитория и аудитория старшего возраста.** Психологическими особенностями молодежного лектората следующие: эмоциональность преобладает над рациональностью, сниженная критичность восприятия, внушаемость и подверженность манипулятивному воздействию, восприятие в черно-белых тонах, чувствительность к несправедливости, критиканство без конструктивного решения, максимализм в оценке ситуации, нетерпимость к назиданиям, морализации. *Аудитория старшего возраста* характеризуется преобладанием интересов, связанных с повседневным бытом и воспитанием молодежи. Выступая перед аудиторией старшего возраста, целесообразно использовать интерес к общественно-политической тематике; обсуждать написанное в газетах; четко указывать источник сообщаемой информации. Люди старшего возраста часто обращаются за указанием источников информации, за уточнением, интересуются дополнительной литературой, которую оратор должен им назвать; говорить медленнее, аудитория старшего возраста лучше понимает медленную речь; тех, кто говорит быстро, считают глупыми, поверхностными, болтунами; устанавливать личный эмоциональный контакт со слушателями; терпеливо относиться к вопросам представителей старшего поколения, которые могут отличаться детальностью и дотошностью, быть длинными, развернутыми, содержать личные воспоминания задающего вопрос; ссылаться на авторитеты, известные источники, статистические данные; не переубеждать, а информировать.

**4. Уровень профессиональной подготовленности.** **Высокий уровень подготовленности** можно отнести к аудитории слушателей среднего и пожилого возраста со средним и высшим образованием, жизненным и социальным опытом, внутренними мотивами к познанию. Это руко-

водители разного уровня, политики, профессорско-преподавательский состав. Главный мотив такой аудитории «Что нового?». Соответственно актуальность и новизна, проблематизация составляют основу выступления. Речь должна быть быстрой (доверие быстрой уверенной подачи материала), с существенным преобладанием логичности убеждения, а не эмоциональности. В процесс убеждения возможно использования приемов двухсторонней аргументации, восходящей аргументации (от меньшего аргумента к большему), контраргументации. Необходимо знать различные противоположные подходы к проблеме, апеллировать к мнению ученых, сводить мнения к единству, предлагать свои пути решения проблемы, возможны абстрактные рассуждения. Ключевые определения: логичность, структурированность, рациональность, аргументированность. Необходимо максимальная диалогизация. **Подготовленная аудитория** предполагает слушателей молодого среднего возраста со средним, неполным высшим образованием без достаточного социального, жизненного опыта, но со сформированным осознанным интересом к познанию. Это студенты старших курсов, специалисты по проблеме. Ключевые определения: конкретность примеров, жизненные примеры, практикоориентированность информации, усиление эмоциональности. **Малоподготовленная аудитория** это слушатели с начальным и незаконченным средним образованием, подростки, молодежь без четкой профессиональной направленности, отсутствия социального, жизненного опыта и интереса (школьники, учащиеся ПТУ, техникумов, неорганизованная молодежная аудитория, стихийная смешанная публика). Ключевые определения: медленная четкая внятная речь.

5. **Профессиональное направление.** Для представителей точных наук, естественных областей знания важны точные формулировки, тезисность, цифровые данные. Как писал П. Мицич, «для технаря четыре цифры доказательнее

1000 слов». Необходимо в выступлении обязательно выходить в гуманитарные сферы, затрагивать смежные гуманитарные проблемы. Для *представителей гуманитарных наук*: Более эффективной оказывается индуктивная подача информации. Не следует злоупотреблять цифрами, аудитория лучше реагирует на сопоставления типа «в два раза больше», «в полтора раза меньше» и т.д.

### **Психологическая готовность к публичному выступлению:**

Разберёмся, что же такое волнение перед выступлением. Это всего лишь комплекс биохимических реакций, приводящих к выбросу адреналина в кровь. Что делает адреналин? Улучшает реакцию, кровоснабжение, приводит к появлению блеска в глазах, румянца на щеках. Это та энергия, которая передаётся слушателям и заставляет их ёрзать на сиденьях, привскакивать в момент наибольшего накала. Адреналин – наш союзник, мобилизует энергию, помогает собраться силами.

Но сейчас речь идёт об избыточном, парализующем волнении, когда адреналина в кровь поступает слишком много. Это происходит потому, что современный человек боится публичного выступления больше всего на свете, кроме, пожалуй, смерти (проведены соответствующие исследования). Поэтому в такие минуты организм вырабатывает адреналина почти столько же, сколько при смертельной опасности.

**Метод «рюмашка»** на первых порах помогает, но очень быстро вместо ударной дозы энергии приходит утомление не возможность сконцентрироваться на тексте. При интенсивном говорении алкоголь быстро улетучивается, и производит обратный эффект: подавленность, вялость мыслей и тела, мандраж. А при регулярных выступлениях ведёт к алкоголизму, потери памяти, ослаблению мотивации, пофигизму, увольнению с работы.

**Метод «Успокоительные капли»** да приносит успокоение и заторможенность одновременно, притупляет способность реагировать. Реакция ухудшится, темп речи замедляется

ся. Волноваться вы будете и меньше, но качество выступления от этого только пострадает.

**Метод «Специфической гимнастики»** - подвигать интенсивно челюстью взад-вперёд раз 20. В результате таких движений раздражаются корешки блуждающего нерва, сигнал передаётся в центральную нервную систему, происходит выброс норадреналина и ваше состояние уравнивается.

**Метод «Дыхательной терапии»** - как нельзя к стати, через дыхание мы достигаем некоторого релаксационного эффекта. Брюшное дыхание, сопровождающееся повышенной экскурсией диафрагмы, вызывает повышение тонуса блуждающего нерва, что способствует физиологической реакции релаксации. *Осознание дыхания*, фиксация внимания на этом процессе содействует синхронизации активности полушарий мозга, что тоже обеспечивает внутриличностную гармонизацию и успокоение. Выполним небольшую дыхательную гимнастику. Сядьте как можно более удобно, выпрямив спину, расправив плечи, и из этого положения начните дыхательную гимнастику, ровный спокойный вдох и выдох, на вдохе поднимается диафрагма, грудная клетка, плечи, на выдохе в обратном порядке опускаются плечи, грудная клетка, диафрагма. Максимально сконцентрируйтесь на процессе дыхания, почувствуйте, как по носовому проходу идет прохладная струя воздуха, затем она идет по трахеи, попадает в бронхи, достигает альвеол, отдает кислород клеткам и возвращается обратно, обогащенная углекислым газом.

**Метод «Драматизации»** - если вы продолжаете бояться, можете проиграть мысленно театральное действие. Там, в зале – пушистые серенькие зайчики с розоватыми ушками, на свету вы даже видите, как просвечиваются красные прожилки. Мягкая шёрстка блестит на солнце, зайки доверчиво смотрят на вас, внимая каждому вашему слову. Их розовые носики время от времени подёргиваются. А если уж какой зайка стал вести себя не прилично, то вы спокойно берёте его за холку и прилюдно шлёпаете по попке, чтоб не повадно было.

**Метод «Физической активности»** - нормализовать уровень адреналина и норадренолина помогают физические упражнения, активные действия.

**Метод «Стряхнуть с кончиков пальцев»** - всевозможные потряхивания пальцами рук, перебирание, поочерёдное прикасание от пальчика к пальцу. Все эти действия помогают расслабить тело, снять нервное напряжение и кроме того стимулируют речевые центры, повышая сообразительность и красноречие.

**Метод «Эффект обратной связи»** - перед выступлением поднастройте тело как будто вы уже спокойны, радостны, уверены в себе. Опустите плечи, поднимите подбородок, выпрямите спину. И тогда ваше настроение реально начнёт меняться. Ведь мозг верит не вашим мыслям (мне плохо и хуже, кажется, никогда не было), а телу, первоисточнику. Вспомните, как ведёт себя тело, когда мы чего-то боимся. Мы наклоняем голову вперёд и поднимаем плечи, будто готовимся к подзатыльнику. Поскольку связь мозга с мышцами тела носит двухсторонний характер, мы, воздействуя на тело, воздействуем на свои эмоции. Проведем небольшой психологический эксперимент. Сядьте на стул, на самый краешек, ссутультесь, обхватите голову руками, находясь в таком положении, произнесите себе «человек – звучит гордо» - прислушайтесь к своим ощущениям, насколько они соответствуют пафосному характеру этой фразы? А теперь сделаем иначе, максимально выпрямитесь, расправьте плечи, пошире расставьте ноги, раскиньте руки в стороны, сладко потянитесь, как после хорошего сна, улыбнитесь и при этом скажите «как паршиво я себя чувствую». Как ощущения? Вы поверили своим словам? Так вот, по результатам учёных мозг верит больше мимике, жестам. Позе, чем словам испуганного сознания. Когда мы примеряем состояние счастья на уровне тела, т.е заставляем себя улыбнуться, выпрямить спину, вести себя как беззаботный, счастливый человек (при этом настроение у нас будет самое гадкое) произойдёт поднастройка по принципу обратной связи и вы действительно почувствуете улучшение настроения

**Метод «Медленного говорения»** - непосредственно перед началом выступления мы говорим подчёркнуто медленно и спокойно. Субъективное время выступающего и слушающего не совпадает. Когда вы находитесь перед аудиторией, все процессы в организме идут быстрее и быстрая речь для вас нормальна. Публике же кажется, что вы тараторите, и это воспринимается как неуверенность и желание как можно быстрее избавиться от этого кошмара.

У волнения есть три канала, используя которые оно может захватить нас: тело, воображение, опыт. Волнуясь, мы горбимся, сжимаемся; в воображении проносятся страшные картины провала; опыт убеждает нас в нашей никчёмности, напоминая о самых неудачных моментах из нашей практики. Мы также должны воздействовать на себя по тем же каналам. О теле и воображении мы уже поговорили. Теперь об опыте. Не стоит анализировать своё выступление с позиции вылавливания ошибок. Именно это и формирует у нас искажённое представление о себе, как о слабом ораторе, постоянно совершающем ошибки. Вспоминая, как вы выступили, сосредоточьтесь на том, что было самым удачным в выступлении, на том, что вам удалось. Вспомните, что произвело на публику самое сильное воздействие. Запомните это и применяйте снова. Со временем у вас появится свой арсенал средств, срабатывающих почти всегда безотказно.

### **Упражнение «Витязь на распутье»**

**Цель:** в упражнении отрабатываются презентационные навыки, умение убеждать.

**Описание.** Вся группа делится на команды по 3-4 человека, кроме одного участника, который будет играть роль Ильи Муромца. Тренер рассказывает группе свой вариант русской сказки, в которой Илья Муромец видит на распутье камень, на котором написано: «налево пойдешь – коня потеряешь, направо пойдешь – голову потеряешь, прямо пойдешь – женатым

будешь». В этом упражнении каждой команде нужно будет убедить Илью Муромца, что следует пойти именно в ее направлении. Первая команда будет уговаривать Муромца поехать налево, вторая – направо, а третья – прямо. У каждого направления есть свои преимущества, ведь даже в варианте «голову потеряешь» можно вспомнить о тех приключениях, которые ждали в сказке богатыря, выбравшего этот путь, или объяснить, что на самом деле он потеряет голову от любви. Командам нужно показать именно их направление в максимально выгодном свете. Группам дается 10 минут на подготовку, после чего один представитель от каждой группы выступает перед Ильей Муромцем. Муромец решает, куда он поедет, и дает обратную связь о том, что ему понравилось, а что не понравилось в каждом выступлении.

### **Упражнение Монолог-презентация**

Выбрать из аудитории человека для презентации. Представить себе этого человека так, чтобы была возможность презентовать его окружающим, остальные участники тренинга должны не только определить, о какой личности идет речь, но и отметить наиболее яркие, выразительные выступления. Обязательно отмечаются приемы, использованные оратором: неожиданность, провокация, сопоставления «за» и «против», апелляция к авторитету, эрудированности, опыту, обращение к эмоционально-чувственной сфере аудитории (сопереживание, эмпатия), доходчивость изложения, обращение к юмору.

### **Творческие задания**

**Составить и выступить с зачином на тему:**

«Как организовать свой рабочий день» (для всех желающих);

«Секрет эффективных управленческих решений» (аудитория руководителей высшего звена)

**Составит основную часть выступления:**

«Тайм менеджмент для руководителя» (аудитория профессионалов);

«резервы психики человека» (неоднородная разновозрастная аудитория);

«эффективные приемы на деловом совещании» (управленцы среднего звена).

**Составить и выступить с заключением публичной речи**

«Ключ к проведению успешных переговоров» (профессиональная аудитория);

«Как противостоять манипулятору» (молодежная аудитория);

«Жить, не старея» (персонал какой-либо не медицинской организации, учреждения)

**Список рекомендованной литературы:**

1. Аминов И. И. Психология делового общения : учеб. пособие / И. И. Аминов. – М. : «Омега-Л», 2009. – 304 с.
2. Анцупов А. Я. Конфликтология в схемах и комментариях : уч. пособие / А. Я. Анцупов, С. В. Баклановский. – СПб. : Питер, 2009.
3. Бороздина Г. В. Психология делового общения / Г. В. Бороздина. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 224 с.
4. Горанчук В. В. Психология делового общения и управленческих воздействий / В. В. Горанчук. – СПб. : Издательский дом «Нева»; М. : «ОЛМА-ПРЕСС Инвест», 2003.
5. Горянина В. А. Психология общения : учеб. пособие / В. А. Горянина. – М. : «Академия», 2005.
6. Дорошенко В. Ю. Психология и этика делового общения / В. Ю. Дорошенко, Л. И. Зотова, В. Н. Лавриненко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Культура и спорт, ЮНИТИ, 1997. – 279 с.
7. Занковский А. Н. Психология деловых отношений : учеб.-метод. комплекс / А. Н. Занковский. – М. : Изд. центр ЕОАИ, 2008. – 384 с.
8. Зельдович Б. З. Деловое общение : учеб. пособие / Б. З. Зельдович. – М. : Издательство «Альфа-Пресс», 2007. – 456 с.
9. Колесников Н. П. Культура речи / Н. П. Колесников, Л. А. Введенская. – Ростов н/Д : Феникс, 2001. – 448 с.
10. Кузин Ф. А. Культура делового общения : практ. пособие / Ф. А. Кузин. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : Ось-89, 2002. – 320 с.
11. Кузнецов И. Н. Деловая этика и деловой этикет / И. Н. Кузнецов. – Ростов н/Д : Феникс, 2007.
12. Леонтьев А. А. Психология общения: учеб. пособие / А. А. Леонтьев. – М. : «Академия», 2005.
13. Мальханова И. А. Деловое общение : учеб. пособие / И. А. Мальханова. – 5-е изд. – М. : Академический проект : Трикста, 2008.

14. Попова Л. Л. Современные технологии общения: учеб. пособие / Л. Л. Попова. – Томск : Изд-во Томского политехнического университета, 2009. – 87 с.
15. Решетникова Е.В. Деловая риторика. Учебное пособие/ Е.В. Решетникова. – Сиб. гос. ун-т телекоммуникаций и информатики. – Новосибирск, 2013 – 101 с.
16. Родченко И. Хозяин слова. Мастерство публичного выступления / И. Родченко. – Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2013
17. Столяренко Л. Д. Психология делового общения и управления : учебник / Л. Д. Столяренко. – Ростов н/Д : Феникс, 2009. – 416 с.
18. Скаженик Е. Н. Практикум по деловому общению / Е. Н. Скаженик. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2005. – 99 с.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Введение.....	3
2. Собеседование в деловом общении .....	4
3. Деловая беседа как основная форма делового общения .....	10
4. Деловое совещание и заседания. Практика организации и проведение.....	21
5. Публичное выступление.....	29

## **ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ**

*Методические указания*

**Составитель: Сысоева** Лидия Владимировна

Подписано в печать 2018. Формат 60×84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>

Усл. печ. л. – 2,6. Уч.-изд. л. – 2,0.

Тираж 100 экз. Заказ №

Типография Кубанского государственного  
аграрного университета.

350044, г. Краснодар, ул. Калинина, 13