

# Деловые коммуникации

Тема 1. Общая характеристика коммуникаций

1.1 Содержание и структура коммуникативного процесса

**Практические задания**

## Контрольные вопросы и задания

- 1. Что представляет собой коммуникативный процесс? Каково его назначение?
- 2. Назовите структурные компоненты коммуникативного процесса. Охарактеризуйте каждый из них.
- 3. Перечислите основные каналы, которые могут использоваться в коммуникации.
- 4. Какие существуют модели коммуникации? В чем их суть?
- 5. В чем различие транзакционной и интерактивной коммуникационных моделей?

## Задание 1. Понятие информации

Ознакомьтесь с определениями понятия «информация» и ответьте на вопросы:

- 1) 1) Какие характерные свойства информации подчеркиваются в каждом определении?
- 2) 2) Почему, на ваш взгляд, трактовки понятия «информация» столь разнообразны?
- 3) 3) Какое из приведенных определений вы считаете наиболее удачным? Аргументируйте свой ответ.

- Информация — это сведения (сообщения, данные) независимо от формы их представления (Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации»).
- Информация — это сведения об окружающем мире и протекающих в нем процессах, воспринимаемые человеком или специальным устройством (С. И. Ожегов. Словарь русского языка).
- Информация — это обозначение содержания, черпаемого нами из внешнего мира в процессе приспособления к нему и приведения в соответствие с ним нашего мышления (Норберт Винер).
- Информация — это снятая неопределенность (Клод Шеннон).

## Задание 2 Адресант и адресат

Определите, кем в приведенных случаях (адресатом или адресантом) являются участники коммуникации.

- 1) Президент России в новогоднем видеообращении поздравил жителей страны с наступающими праздниками.
- 2) Специалист получил устное замечание от начальника за снижение показателей в работе.
- 3) Сидоров отправил Петрову SMS-сообщение с вопросом: «Когда мы сможем увидеться?» Через 2 минуты пришел ответ: «Извини, сегодня задержусь на работе».
- 4) Госслужащий по телефону проконсультировал гражданина о порядке подачи заявления.
- 5) На переговорах между президентами двух стран обсуждался вопрос взаимовыгодного сотрудничества в сфере торговли.
- 6) На имя директора поступила письменная жалоба от клиента на одного из сотрудников организации.
- 7) Предвыборные дебаты между двумя известными политиками не выявили явного победителя.

## Задание 3. Этапы коммуникативного акта

Проанализируйте практические ситуации и ответьте на вопрос: на каком этапе коммуникативного акта (при кодировании, передаче сообщения или декодировании) возникли проблемы с донесением необходимой информации до адресата?

- 1) Разговаривая с иностранцем на английском языке, Иванов забыл, как правильно грамматически сформулировать нужное ему предложение. Задача не была решена даже после обращения к помощи интернет-справочника.
- 2) В ходе телефонного разговора консультант быстро и четко продиктовал клиенту адрес электронной почты, но клиент не успел его полностью записать.
- 3) Молодой человек, покупая билеты в театр, поинтересовался у стоявшего в очереди мужчины пенсионного возраста: «Какой сегодня самый хайповый спектакль?» Мужчина, хоть и был театралом, затруднился с ответом.
- 4) Подчиненный написал начальнику объяснительную и передал ее секретарю. Секретарь по ошибке выбросил объяснительную вместе с ненужными документами.
- 5) Напечатав длинное сообщение в социальной сети, Майоров обнаружил, что не сменил раскладку на компьютерной клавиатуре. Сообщение пришлось перепечатывать.

## Этапы коммуникативного акта

- 6) Разговаривая по телефону с диспетчером службы такси, Васильев не успел назвать начальный и конечный адрес. У него закончился заряд телефонной батареи, и аппарат отключился.
- 7) В ходе круглого стола, на котором обсуждалась проблема ценностных ориентаций современной молодежи, Сидоров не смог сформулировать фразу в научном стиле и предпочел промолчать.
- 8) Зырянов получил по электронной почте письмо на немецком языке от делового партнера. Поскольку Зырянов не владел иностранными языками, он попросил своего помощника сделать перевод.
- 9) Хлебников спешил домой с работы, чтобы посмотреть свой любимый телесериал. К его разочарованию за 10 минут до начала сериала отключилось электричество.
- 10) За ужином Семенов старался поддерживать разговор даже с набитым ртом, но фразы получались настолько скомканными, что собеседники так и не смогли ничего разобрать

## Задание 4. Модели коммуникации

Ознакомьтесь с практическими ситуациями и определите, какой из моделей коммуникации (линейной, транзакционной или интерактивной) можно описать каждую из них. Аргументируйте свой ответ.

- 1) Телеведущий в эфире популярной аналитической программы рассказал о перспективах развития робототехники в ближайшем будущем.
- 2) Генерал лично отдал офицеру приказ срочно начать наступление в указанном направлении.
- 3) Интересовавшаяся приобретением двухкомнатной квартиры Павлова узнала из газеты, что ставки ипотечного кредитования стали выгоднее.
- 4) Опытный специалист проводит лекцию перед молодыми сотрудниками.
- 5) Подчиненный получил SMS-сообщение от начальника с требованием срочно прийти на работу.

## Модели коммуникации

- 6) В ходе прямого эфира на телеканале один из участников программы ответил на вопрос зрителя.
- 7) На совещании у руководителя между двумя заместителями возникла дискуссия относительно стратегии развития компании.
- 8) Водитель увидел на трассе знак ограничения скорости.
- 9) Двое студентов обсудили план подготовки проекта к семинарскому занятию.
- 10) Телефонный автоответчик: «Я занят, позвоните попозже».

# Деловые коммуникации

## 1.2 Вербальные средства коммуникации.

### Практические задания

## Контрольные вопросы и задания

- 1. В чем разница между понятиями язык и речь?
- 2. Какие виды речи существуют? Охарактеризуйте каждый из них.
- 3. Что представляет собой вербальное общение?
- 4. Каковы условия для успешной передачи информации с помощью вербальной коммуникации?
- 5. Перечислите и охарактеризуйте стили общения.

# Задание 1. Правила русского языка

Прочитайте предложения, найдите и исправьте ошибки. Какие правила русского языка были нарушены в каждом конкретном случае?

1. Согласно мнения законодателя, каждое криминальное преступление должно быть наказано.
2. Преследуя цели построения демократического общества, в Конституции Российской Федерации оказано значительное внимание правам и свободам человека и гражданина.
3. Общая картина социально-экономической обстановки свидетельствовала о чрезмерно положительных тенденциях в преодолении кризиса.
4. Просматривая документ, обнаружилась серьезная ошибка в употреблении устоявшихся фразеологизмов.
5. Депутаты с государственной думы решились с вопросом о трансформации законопроекта в закон
6. Не властвуя себя руководитель разразился замечаниями подчиненных.
7. Кандидаты заняли свободные государственные вакансии в кабинете.

## **Задание 2. Использование слов и словосочетаний**

Подготовьте небольшое по объему сообщение (4—6 предложений) на тему «Стили общения». В сообщении нужно обязательно использовать следующие слова и словосочетания: важно, деловой стиль, краткость, можно констатировать, круг, общение, мнение, вопрос, эквивалентный, однозначно.

## Задание 3. Лексический запас

Прочитайте предложения. Сформулируйте 3 других варианта передачи содержания каждого из них. Обратите внимание: во всех придуманных вами и в исходном предложениях все слова должны различаться.

1. Президент является верховным главнокомандующим.
2. Чиновник должен служить народу.
3. Население склонно голосовать за «Единую Россию».
4. Нравственность и законность — основа функционирования системы государственного управления.
5. Вор должен сидеть в тюрьме.

## Задание 4. Использование вопросов в общении

Ознакомьтесь с практической ситуацией. Исходя из ее особенностей и конкретной цели, стоящей перед вами, задайте собеседнику не менее трех вариантов вопросов.

1. Руководитель дает вам сложное задание, на выполнение которого требуется очень много времени. Вам необходимо уточнить:

- а) можете ли вы выполнить задание не сегодня, а завтра;
- б) можете ли вы полностью или частично привлечь к выполнению своего коллегу по отделу.

2. Преподаватель объясняет учебный материал, используя незнакомые вам научные термины. Вам необходимо:

- а) понять содержание материала;
- б) узнать, есть ли дополнительные источники по рассматриваемой теме.

3. Вы рассказали собеседнику, каким образом представляете перспективы развития вашей организации, а затем задали ему вопрос об его отношении к сказанному. Он отвечает уклончиво. Вам необходимо:

- а) выяснить, правильно ли он вас понял;
- б) прояснить его позицию по вопросу.

## **Задание 5. Искусство задавать открытые вопросы**

Ведущий вызывает первого участника и просит его выйти из аудитории. После этого он показывает группе табличку с именем известного человека (политика, актера, спортсмена и т. д.), а затем убирает табличку. Первый участник возвращается в аудиторию, и перед ним ставится задача: угадать человека, чье имя было написано на табличке, задавая аудитории вопросы об этом человеке (о сфере его деятельности, стране рождения и проживания, личных и профессиональных качествах и т. д.). При этом нужно использовать только закрытые вопросы, на которые можно ответить либо «да», либо «нет». Чем меньше вопросов для выполнения задания будет задано, тем лучше. После того, как участник назвал имя загаданного человека, ведущий приглашает в порядке очередности следующих участников. По окончании выполнения упражнения определяются «победители» (правильно назвавшие имена загаданных людей при использовании минимального количества закрытых вопросов) и формулируются правила использования в общении закрытых вопросов, обсуждая их с группой.

# Деловые коммуникации

Тема 1. Общая характеристика коммуникаций  
1.3 Невербальные средства коммуникации

**Практические задания**

# Контрольные вопросы и задания

- 1. Что представляет собой невербальное общение? Назовите средства невербального общения
- 2. К каким невербальным средствам общения относятся паузы, жесты, динамические прикосновения?
- 3. Существуют ли невербальные средства общения в письменном виде коммуникации?
- 4. Могут ли невербальные сигналы от собеседника опровергать содержание его речи? Приведите примеры.
- 5. Каких правил необходимо придерживаться при интерпретации невербальных сигналов?

## Задание 1. Кинесические средства общения

Более половины всей информации при общении мы получаем благодаря нашему зрительному восприятию. Мимика, жесты, позы собеседника зачастую раскрывают его эмоциональное состояние, отношение к вам и предмету обсуждения намного лучше, нежели произносимые им фразы.

Рассмотрите изображения и ответьте на вопросы.

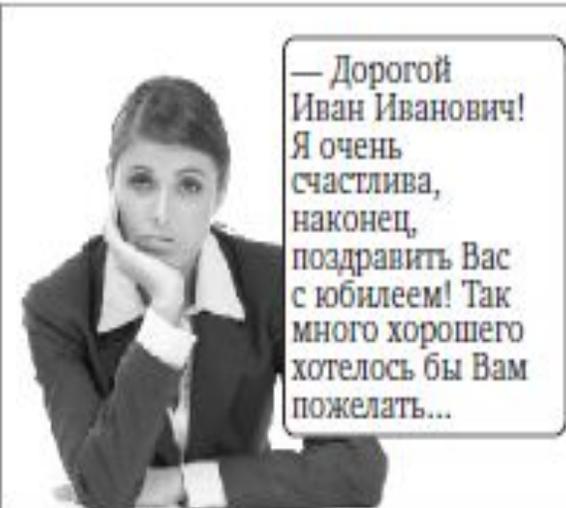
- 1. Как можно охарактеризовать эмоциональное состояние человека в каждой из представленных ситуаций?
- 2. Соответствуют ли невербальные сигналы людей произносимым ими фразам?
- 3. В ситуации, когда вербальные и невербальные сигналы от собеседника явно не соответствуют друг другу, какому из этих источников информации вы доверитесь в большей степени?

а



— Я очень открытый человек, и Вы всегда и в любом случае можете рассчитывать на мою поддержку.

б



— Дорогой Иван Иванович! Я очень счастлива, наконец, поздравить Вас с юбилеем! Так много хорошего хотелось бы Вам пожелать...

в



— У меня хорошо развиты коммуникативные навыки и лидерские качества, и я без труда найду общий язык с любым коллегой по работе или посетителем.

г



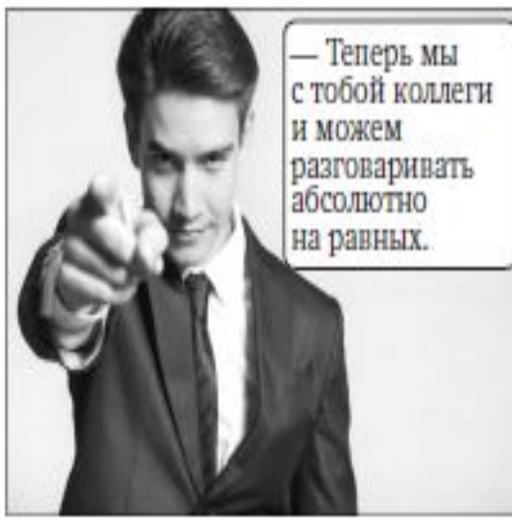
— Меня очень заинтересовало Ваше предложение. Хотелось бы как можно быстрее приступить к реализации...

д

— Да, господин руководитель, готов немедленно приступить к выполнению этого чрезвычайной важности задания!



е



— Теперь мы с тобой коллеги и можем разговаривать абсолютно на равных.

## Задание 2. Пространственная организация общения

Рассмотрите представленные варианты пространственной организации делового общения (расположения собеседников за столом) и аргументированно ответьте, какой из представленных вариантов наиболее подходящий:

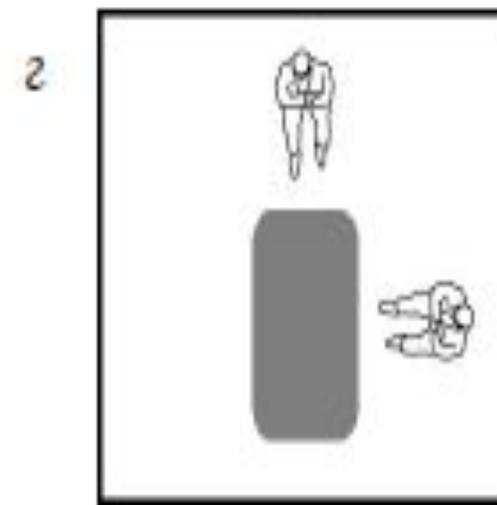
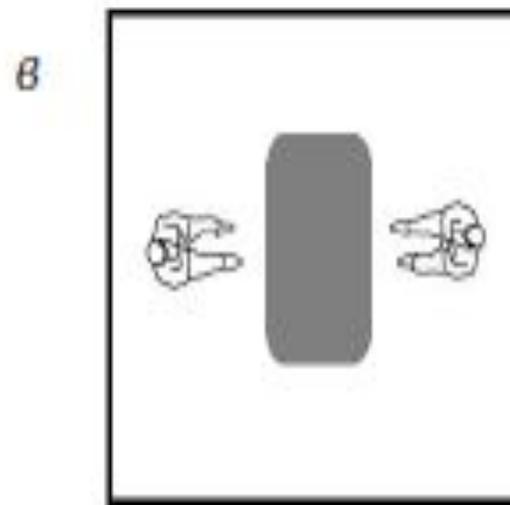
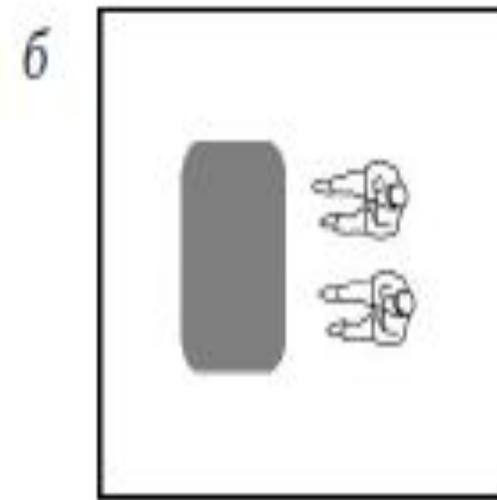
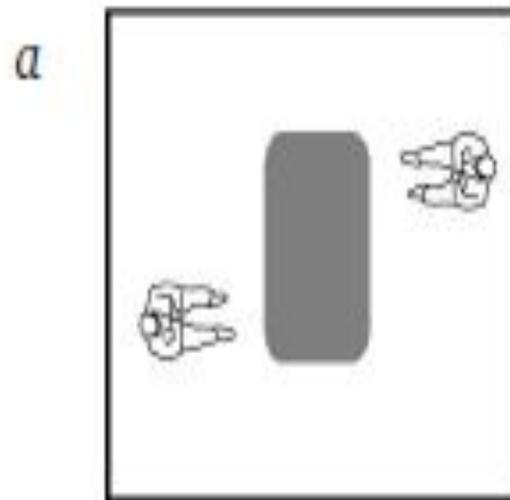
- а) при собеседовании с новым сотрудником;
- б) совместном решении сложной профессиональной задачи с коллегой;
- в) проведении беседы дисциплинарного характера с сотрудником;
- г) решении сложной конфликтной ситуации с коллегой?

а) при собеседовании с новым сотрудником;

б) совместном решении сложной профессиональной задачи с коллегой;

в) проведении беседы дисциплинарного характера с сотрудником;

г) решении сложной конфликтной ситуации с коллегой?



## **Задание 4. Вербальные и невербальные сигналы неискренности**

- Ознакомьтесь с коммуникативной ситуацией и постарайтесь определить, кто из собеседников лжет. Аргументируйте свой ответ: какие вербальные и невербальные сигналы указывают на неискренность? Как можно охарактеризовать эмоциональное состояние другого собеседника?

Неделю назад директор компании поручил двум молодым специалистам Сергею и Александру вместе подготовить развернутую презентацию для потенциальных партнеров о компании и продукции.

За два часа до начала мероприятия специалисты собрались в кабинете, чтобы обсудить, что успели сделать, и наметить план выступления.

Расположившись в кресле за рабочим столом, начал Сергей:

- Саша, меня только что вызвал главный, спрашивает про презентацию. Ты-то успел подготовить свою часть?
- Конечно, — улыбнулся Александр, не сводя взгляд с собеседника.
- А как у тебя дела?
- А у меня возникла проблема, — опустив глаза, смущенно ответил Сергей.
- Я как ни пытался, так и не смог добыть необходимые данные, факты, статистику.
- Только не говори, что ты не успел! — вскочил с места сотрудник и стал прохаживаться по кабинету.
- Ты представляешь, что нам теперь за это будет?! О квартальной премии теперь уж точно можно забыть!
- Я правда не знаю, — не выдержав давления со стороны собеседника, Сергей устался в окно слева от него, пытаясь скрыть волнение.
- Я всю ночь искал информацию о конкурентах, чтобы подчеркнуть преимущества нашей продукции... Слушай, а что если мы покажем наши плюсы в сравнении с зарубежными аналогами? — внезапно воскликнул Сергей и с широко открытыми глазами взглянул на собеседника.
- У тебя же есть вся эта информация в твоей части презентации.

- Какими еще аналогами? — вернувшись в кресло, обрезал Саша, скрестив руки на груди и не сводя глаз с собеседника. — Я честно выполнил свою работу, а ты теперь будешь плоды пожинать, да?
- Но дело-то общее, — развел руками Сергей. — Давай попробуем не выносить сор из избы, а я тебе половину своей премии отдам.
- Красиво говоришь, — облизнулся Александр, наливая в стакан минеральной воды. Затем, взглянув на большое изображение логотипа организации, висевшее почти прямо под потолком в правом от него углу комнаты, продолжил:
- Я, конечно, сопоставил нашу продукцию с товарами Inferno, Onix... Уж всего и не упомянуть, слишком много там информации.
- А с Aqua сравнил? — уточнил Сергей, пристально глядя на собеседника. — У них ведь самый брендовый товар во всей отрасли.
- Разумеется, — отводя взгляд вниз, сильно потер глаз Александр.
- Классно, — воодушевился Сергей, подпрыгнув в кресле, — ты, правда, молодец, такую информацию нашел! Давай скорее сюда свою часть, я ее за полчаса обработаю, и у нас все будет готово!
- Ладно, хватит меня тут проверять, что я сделал, чего не сделал, — зрачки собеседника сузились от нескрываемого негодования, и он твердым, настоящим голосом продолжил:
- Я свою часть подготовил честно! Ты всех подвел! Сейчас пойдешь к директору и скажешь, что по твоей вине презентация срывается. Я один выступить не смогу.

# Тест «Что говорят вам мимика и жесты»?

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.
- 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 в себе 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, что:

- 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) на рот;
- в) на руки;
- г) на 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 вызовет у вас подозрение.

14. Поп-звезды представляют публике «жесты», имеющие однозначно 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) я смотрю совершенно спокойно;
- б) я 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.  $a - 2, \bar{b} - 4, в - 3$

2.  $a - 1, \bar{b} - 3, в - 0$

3.  $a - 4, \bar{b} - 4, в - 3, \Gamma - 2, д - 4$

4.  $a - 0, \bar{b} - 0, в - 1, \Gamma - 1, д - 0, e - 1$

5.  $a - 1, \bar{b} - 2, в - 3, \Gamma - 4, д - 2$

6.  $a - 2, \bar{b} - 1, в - 3, \Gamma - 2, д - 3, e - 2$

7.  $a - 1, \bar{b} - 3, в - 3, \Gamma - 2, д - 0$

8.  $a - 3, \bar{b} - 1, в - 1$

9.  $a - 3, \bar{b} - 2, в - 2, \Gamma - 1$

10.  $a - 3, \bar{b} - 2, в - 1$

10.  $a - 3, \bar{b} - 2, в - 1$

11.  $a - 0, \bar{b} - 3, в - 1$

12.  $a - 1, \bar{b} - 4, в - 2$

13.  $a - 0, \bar{b} - 4, в - 3$

14.  $a - 4, \bar{b} - 2, в - 0$

15.  $a - 4, \bar{b} - 0, в - 1$

16.  $a - 0, \bar{b} - 2, в - 1$

17.  $a - 3, \bar{b} - 4, в - 1$

18.  $a - 2, \bar{b} - 4, в - 0$

19.  $a - 3, \bar{b} - 2, в - 1$

20.  $a - 4, \bar{b} - 0, в - 2$

# Деловые коммуникации

Тема 1. Общая характеристика коммуникаций

1.4 Коммуникативное поведение индивидов: трансактный анализ

**Практические задания**

• **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 баллов** – 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.

# Контрольные вопросы и задания

- 1. В чем суть трансактного анализа? С какой целью он применяется?
- 2. Назовите и охарактеризуйте виды эго-состояний с точки зрения трансактного анализа.
- 3. Каковы признаки каждого эго-состояния? Какие существуют способы распознавания эго-состояния собеседника?
- 4. Назовите и охарактеризуйте виды трансакций.
- 5. Чем скрытые трансакции отличаются от открытых? Приведите примеры скрытых угловых и двойных трансакций

## Задание 2. Определение эго-состояний собеседников и характера транзакций

Определите эго-состояния начальника отдела и специалиста с точки зрения транзактного анализа. По каким вербальным и невербальным сигналам вы смогли определить эго-состояния общающихся? Дайте характеристику транзакций в приведенных ситуациях.

### •Ситуация 1:

— Слушай, у нас же праздники на носу, бросай уже свои бумаги, пора праздновать! — воскликнул начальник, махнув рукой в сторону подчиненного.

— Я прошу прощения, но я вынужден доделать свою работу, так как в противном случае мы не сможем достичь целевых показателей, — холодно ответил специалист, не сводя взгляда с рабочего стола и продолжая заполнять документы.

## Задание 2 продолжение

### •Ситуация 2:

— Дима, когда ты наконец уже сдашь мне этот квартальный отчет? — сурово спросил начальник, пристально глядя на подчиненного.

— Ой, Михаил Сергеевич, — потупивши взгляд, извинился специалист, — простите, я про него совсем забыл.

### •Ситуация 3:

— Иван, передайте мне, пожалуйста, бумаги, подготовленные секретарем, — как всегда спокойно произнес начальник, на мгновение взглянув на подчиненного и вновь возвратившись к прочтению корреспонденции.

— К сожалению, я не могу этого сделать, поскольку Ирина Сергеевна не успела их еще подготовить, — сухо констатировал специалист, глядя в окно кабинета.

### •Ситуация 4:

— Дорогой товарищ, если ты еще раз опоздаешь на службу, про месячную премию можешь вообще забыть. Сколько раз я тебе уже про это говорил? — громко отчитал своего подчиненного начальник, вставая с кресла и упираясь двумя руками на письменный стол.

— Да я вообще тогда не приду больше на работу! — махнув рукой и разворачиваясь в сторону двери, ответил специалист.

## Задание 2 продолжение

### •Ситуация 5:

— Игорь Иванович, согласно данным аналитического отдела результативность вашей работы за прошедший год заметно снизилась. Как вы объясните это обстоятельство? — поинтересовался начальник.

— Данное обстоятельство обусловлено скорее снижением качества работы других отделов, через которые проходят подготовленные мною документы, — ничуть не растерявшись, ответил специалист.

### •Ситуация 6:

— Да-с, наш молодой коллега никак не может справиться с возложенными на него обязанностями. Честно говоря, мне уже начинает надоедать его неумение работать с документами, — рассматривая фотографию нового сотрудника, чуть растягивая слова, отметил начальник.

— Да он вообще ни одного письма составить не может. Сколько ему ни объяснял все без толку! — поддержал специалист.

### •Ситуация 7:

— Саша, сначала нужно подготовить документы для отдела проверок, затем — для урегулирования задолженности и только после этого — для кадровиков. Надеюсь, в этот раз мы сделаем все по этому плану?

— похлопывая подчиненного по плечу, спрашивал начальник, будто стараясь внушить подчиненному последовательность его действий.

— Конечно, Николай Сергеевич, я Вас не подведу! — встрепенулся специалист.

### **Задание 3. Эго-состояния собеседников: невербальные сигналы**

Для того, чтобы определить, в каком эго-состоянии (родителя, ребенка или взрослого) находятся собеседники, зачастую необходимо проанализировать весь комплекс посылаемых ими вербальных и невербальных сигналов. Тем не менее в значительной доле случаев достаточно лишь взглянуть на людей в момент общения. Рассмотрев представленные изображения, определите, в каком эго-состоянии находятся собеседники. Аргументируйте свой ответ.



## Задание 4. Параллельные трансакции

При параллельных трансакциях коммуникация может осуществляться беспрепятственно до тех пор, пока собеседники не достигнут своих целей. Предложите варианты ответа на высказывания собеседника таким образом, чтобы трансакция стала параллельной.

•1) Коллега по работе:

•— Да бросай уже, наконец, все дела! Рабочий день давно закончился, поехали вместе в парк аттракционов!

•2) Ваш руководитель:

•— Будьте любезны, помогите новому сотруднику войти в курс дела. Я хочу назначить вас наставником.

•3) Преподаватель:

•— Сегодня на занятии у нас с вами новая тема «Трансактный анализ Эрика Берна». Вы прочитали дома учебную литературу по теме?

•4) Ваш знакомый:

•— Привет, давно не виделись! А давай рванем на шашлычки, погодка-то какая классная!

## Задание 4. Параллельные транзакции

5) Прохожий на улице:

— Не подскажите, как пройти до станции метро на улице Ленина?

6) Друг из вашей студенческой группы:

— Извини, пожалуйста, никак не успеваю написать этот конспект. Вообще не представляю, как мне быть. Помоги, пожалуйста.

7) Представитель правоохранительных органов:

— Предъявите, пожалуйста, техпаспорт и документы на транспортное средство.

8) Продавец в магазине:

— Да сколько можно мне уже эту мелочь сдавать килограммами?! Где вы только ее берете...

9) Ваш партнер:

— По вашей вине сорвалась важная поставка. Вы и дальше намерены так же безответственно подходить к нашим договоренностям?!

10) Друг из социальной сети:

— Привет! Что-то ты все не пишешь и не пишешь. Совсем про меня забыл...

# Методика изучения ролевых позиций в межличностных отношениях по Э. Берну

**Тест.** Инструкция: Оцените приведенные высказывания в баллах от 0 до 10, на сколько баллов каждое из этих высказываний вам подходит.

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 подурочиться, 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.

Подсчитайте отдельно суммы баллов по параметрам теста:

Шкала «Д» № 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19 – это баллы вашего внутреннего Дитя.

Шкала «В» № 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20 – это баллы вашего внутреннего Взрослого.

Шкала «Р» №3,6,9,12,15,18,21 – это баллы вашего внутреннего Родителя.

Расположите соответствующие символы (Д, В, Р) в порядке убывания:

- **Больше «Р»:** Чаще всего Вы ведете себя как Родитель. Эго- состояние Родитель – проявляется так, что человек ведет себя, мыслит и чувствует, копируя одного из своих родителей. В Родителе человек мыслит в соответствии с морально- нравственными нормами, используя понятия «хорошо–плохо», «правильно–не правильно».
- **Больше «В»:** Чаще всего Вы ведете себя как Взрослый. Эго-состояние Взрослый – проявляется так, что человек ведет себя, мыслит и чувствует по принципу «здесь и сейчас» и адекватно реагирует на то, что происходит вокруг него, используя весь потенциал взрослой личности.
- **Больше «Д»:** Чаще всего Вы ведете себя как Дитя. Эго- состояние Ребенок – проявляется так, что человек возвращается к поведению, мышлению и чувствам своего детства, боится, гневается, чувствует обиду, несправедливое к себе отношение и т. д.
- По набранным баллам составляется формула распределения шкал ДВР от максимального балла к минимальному.
- Полученную формулу соотносим со следующим ключом:
  - Формула **РВД** означает, что категоричность и самоуверенность в Вас доминируют.
  - Формула **ВДР** означает, что Вы обладаете развитым чувством ответственности, в меру импульсивны, непосредственны и не склонны к назиданиям и поучениям.
  - Формула **ВРД** означает, что Вы рациональны и неэмоциональны, с чрезмерно развитым чувством ответственности.
  - Формула **ДВР** означает, что Вы непосредственны и часто не контролируете свои эмоции.
  - Формула **ДРВ** означает, что в Вас присутствует некая двойственность: от позиции импульсивного реагирования в большинстве ситуаций, до повышенного самоконтроля в других. Идеальным следует признать результат, когда по всем трем позициям у Вас получается равное количество баллов.

**1. Адресат - это:**

- 1) объект коммуникации
- 2) субъект коммуникации

**2. Коммуникатор – это:**

- 1) объект коммуникации
- 2) субъект коммуникации

**3. Какая функция средств массовой коммуникации может быть определена как передача наследия:**

- 1) информационная
- 2) регулирующая
- 3) культурная
- 4) развлекательная
- 5) мобилизирующая

**4. Социальная коммуникация – это:**

- 1) связь любых материальных объектов
- 2) связь любых социальных систем
- 3) связь учреждений, организаций

**5. Источник коммуникации и коммуникатор – это одно и то же:**

- 1) да
- 2) нет

**6) Какая функция средств массовой коммуникации может быть определена как «координация подсистем общества»:**

- 1) информационная
- 2) регулирующая
- 3) культурная
- 4) развлекательная
- 5) мобилизующая

**7) Какая форма коммуникационной деятельности в обществе может быть определена как «целенаправленное воздействие коммуникатора на получателя информации»:**

- 1) общение
- 2) управление
- 3) подражание

**8) По какому критерию коммуникации классифицируются на межличностную, групповую и массовую:**

- 1) по способу установления и поддержания контакта
- 2) по степени организованности
- 3) по составу участников
- 4) по используемым знаковым системам

**9) Слухи относятся к:**

- 1) формальной коммуникации
- 2) неформальной коммуникации в организации

**10. Средства массовой коммуникации – это:**

- 1) специальные каналы и передатчики, благодаря которым происходит распространение информационных сообщений на большие территории
- 2) технические средства фиксации, копирования, тиражирования текстов и системного распространения больших объемов информации, адресованной массовой аудитории
- 3) технические службы, обеспечивающие прием и передачу сообщений

**11. Средство коммуникации – это:**

- 1) способ кодирования сообщений
- 2) специальный маршрут или технология, используемая для доставки сообщения получателю

**12. Наиболее эффективным каналом коммуникации является:**

- 1) письмо
- 2) новости в СМИ
- 3) выступление перед аудиторией
- 4) непосредственный разговор лицом к лицу

**13. Искажение информации может быть вызвано как ее избыточностью, так и недостаточностью**

- 1) верно
- 2) нет, не верно

**14. Каких барьеров при передаче информации не существует:**

- 1) технических
- 2) психологических
- 3) гуманитарных
- 4) психофизиологических
- 4) языковых
- 5) социальных

**15. Единицами вербальной коммуникации являются:**

- 1) высказывание
- 2) высказывание и дискурс
- 3) дискурс
- 4) ни одно из перечисленных

**16. Какое утверждение правильное:**

- 1) к вербальным средствам коммуникации относятся устная и письменная речь
- 2) к вербальным средствам коммуникации относятся письменная и устная речь, жесты
- 3) к вербальным средствам коммуникации относятся устная речь и говорение

**17. Первичные языки невербальной коммуникации – это (множественный ответ):**

- 1) система жестов,
- 2) пантомимика
- 3) мимика
- 4) азбука Морзе
- 5) языки программирования

**18. Видение себя глазами партнера по общению – это:**

- 1) рефлексия
- 2) трансакция
- 3) кинестика
- 4) телепатия

**19. Визуальный контакт осуществляется при помощи:**

- 1) мимики
- 2) жестов
- 3) речи
- 4) взгляда

**20. Взаимное общение работников, совместный поиск, контроль и координирование, поддержание деловых контактов, стимулирование — это \_\_\_\_\_ деловой беседы**

- 1) свойства
- 2) функции
- 3) цель

**21. Знание языка мимики и жестов позволяет:**

1. правильно понять собеседника
2. манипулировать собеседником
3. навязать собеседнику свое мнение
4. отстаивать свою позицию

**22. Жесты «раскрытые руки», «расстёгивание пиджака» относятся к жестам**

1. открытости
2. скрытости
3. неуверенности
4. неискренности

**23. Изучение собеседника по его жестам, мимике и позам относится к области**

- 1) кинесики
- 2) просодики
- 3) такесики
- 4) проксемики
- 5)экстралингвистики

**24. Информация, которую мы предоставляем другим и которая содержит нашу реакцию на их поведение, — это:**

1. обратная связь
2. прямая связь
3. сообщение

*25. Коммуникативная сторона общения — это:*

1. передача сообщения
2. обмен информацией между людьми
3. кодирование и декодирование сообщения

**26. Перцептивной стороной общения является:**

1. Отсутствие конфронтации
2. настороженное отношение друг к другу
3. восприятие друг друга партнерами по общению
4. манипулирование одной из сторон общения

**27. В какой модели коммуникационный процесс является однонаправленным:**

1. интерактивной
2. транзакционной
3. линейной
4. ольфакторной

**28. С точки зрения транзактного анализа, индивид в процессе общения действует, находясь в одном из трех эго-состояний (множественный ответ):**

1. родителя
2. подчиненного
3. ребенка
4. начальника
5. взрослого

**29. В структуру речевого общения входит:**

1. значение и смысл слов, фраз
2. кинесика
3. паралингвистика
4. такесика

**30. Формирование корпоративной принадлежности, единения с группой — это предполагаемый результат ... коммуникации**

1. ритуальной
2. познавательной
3. экспрессивной
4. суггестивной (внушающей)

# Коммуникативные барьеры

- Ознакомьтесь с практическими ситуациями и определите, какие разновидности коммуникативных барьеров имеют место в каждой ситуации. Аргументируйте свой ответ.
- 1) Госслужащий на языке официально-деловых документов объяснял пенсионерке ее права. По завершении разговора пенсионерка с большим трудом смогла вспомнить лишь название соответствующего нормативно-правового акта.  
2) Депутат Государственной Думы от КПРФ в течение часа убеждал своего коллегу от ЛДПР в необходимости внесения поправок в проект закона. Наконец, последний заявил, что построение нового социализма в России считает неприемлемым.  
3) Студент, используя жаргонизмы и просторечия, пытался донести до преподавателя, что последний неправильно трактует положения диалектического учения Георга Гегеля. Через две минуты после начала критики преподаватель оборвал студента пространным монологом о сущности диалектики с приведением цитат из «Науки логики».

- 4) Переговоры между двумя делегациями проходили в неотопливаемом помещении при температуре около 5 °С. Каждый из участников больше думал о горячем чае, нежели о непосредственном предмете будущего сотрудничества.
- 5) Пока Иванов объяснял Петрову, как правильно организовать и провести новогодний корпоратив, Петров снова и снова прокручивал в голове свою речь для руководителя: ему предстоял серьезный разговор о низких показателях в работе за прошедший год.
- 6) В кабинете директора организации раздался телефонный звонок. Бывший партнер, по вине которого около года назад сорвался дорогостоящий контракт, пытался убедить директора подписать новое соглашение. Переговоры закончились, так и не начавшись.
- 7) Пока Иванов объяснял Петрову, как правильно организовать и провести новогодний корпоратив, Петров снова и снова прокручивал в голове свою речь для руководителя: ему предстоял серьезный разговор о низких показателях в работе за прошедший год.
- 8) Молодая девушка пришла на собеседование в крупную компанию. Кадровик перенес собеседование на следующий день, сославшись на срочные дела. У него сильно заболела голова от резкого запаха парфюмерии соискательницы.

## Формулировка сообщений в деловом стиле

- Ознакомьтесь с практической ситуацией. Определите стиль, использованный в сообщении. Передайте смысл сообщения адресату, указанному в задании, используя деловой стиль общения.
- Ваш коллега рассказал о результатах переговоров с деловым партнером. Доведите эту информацию до руководства. «Съездил вчера к этому Ивану. Так-то и фирмочка у него приличная, и вроде человек он не плохой. Короче, можно с ним попробовать договориться. Проблемка только одна есть. Насколько я понял, наши погремушки ему сейчас не очень нужны, у него есть другой поставщик. Ну ладно, звякну ему еще завтра, поднадавлю слегка. Наверное, получится».

# Формулировка сообщений в деловом стиле

- Вам поручено выступить на совещании. В своем докладе вам необходимо осветить проблему недостатка подходящих квалифицированных кадров для промышленного предприятия, о которой вы недавно прочитали в интернете.

«На просторах рынка труда наблюдается явное затишье. Регистрируемая безработица остается на низком уровне, а для роста социальной напряженности в целом причин пока нет. Но озабоченность вызывает другое: за последний год в нашем регионе количество выпускников экономических специальностей намного превышает потребности рынка. Обратная ситуация — с технарями. Конкуренция за работников настолько велика, что предприятия уже ведут открытую войну за трудовые ресурсы. И далеко не во всех случаях они способны нанять необходимое количество людей нужной квалификации. Пожалуй, привлечь персонал им придется рублем, что, без сомнения, ударит и так по не большому бюджету этих организаций».

## Формулировка сообщений в деловом стиле

- Консультант по кадровым вопросам направил вам письмо, в котором изложил свое видение оптимальной системы мотивации персонала организации (ниже представлен фрагмент). Вам необходимо довести эту информацию до руководства.  
«Конституирование эффективно функционирующей системы мотивации обеспечивает трансформацию в установках сотрудников для реализации ими должностных обязанностей. На наш взгляд, активизация трудового потенциала опытных специалистов, ускорение процесса интериоризации корпоративных ценностей для вновь принятых специалистов, в большинстве своем представленных молодежной социальной группой, возможны лишь в условиях двухстороннего коммуникативного процесса в организации».

## Формулировка сообщений в деловом стиле

- Руководитель поручил вам довести следующую информацию до делового партнера.

«Слушай, меня этот человечек уже достал. Если завтра, край, послезавтра он не перечислит нам все, что должен, мы ему перекроем все поставки. Пусть потом бегают по нашим конкурентам, таких условий он нигде не найдет. Так и скажи ему завтра. Если что-то ему будет не понятно, пусть звонит мне на трубку».

# Официально-деловая лексика

Ниже приведены словосочетания, которые обычно употребляются в бытовом общении. Придумайте к каждому из них синонимы, которые будут соответствовать деловому стилю общения.

Разговорный стиль	Деловой стиль
Показать себя с лучшей стороны	
Сказать начальству	
Через 3 дня положить отчет на стол	
Это дело трудно сделать	
Забрать машину из-за долга перед банком	
Начать работать после получения вышки	
Уйти на пенсию в 60	
Купить землю	
Отдать два лимона долга	
В законе написано, что	

## Формулировка сообщений в деловом стиле

- Прочитайте предложения и передайте их содержание в более краткой форме.
  1. Вам в обязательном порядке необходимо в полной мере осуществить все мероприятия по активизации совместного сотрудничества с деловыми партнерами.
  2. Несмотря на все прикладываемые усилия, задача по повышению эффективности профессиональной деятельности всех без исключения сотрудников до сих пор остается нерешенной.
  3. Каждый в отдельности должен сделать все, что от него зависит, чтобы минимизировать до нуля последствия произошедшей непредвиденной случайности.
  4. В том случае, если далее продолжать работать так, как работать не следует, можно всех без исключения сотрудников уволить в течение одного месяца.
  5. Он выдвинул абсолютно новую идею, которая до этого еще нигде не была реализована

- Прочитайте предложения и определите, соответствуют ли они деловому стилю? Если нет, то какие ошибки допущены? Аргументируйте свой ответ.
- 1. Быстро, максимум в течение двух дней, исправьте ситуацию, иначе вам же будет хуже!
- 2. Долго думал я над решением этой задачи и пришел к интересному выводу: сколько волка не корми, он все равно в лес смотрит.
- 3. Из-за небрежности сотрудников всю работу нужно будет переделать.
- 4. Давайте, наконец, уже объединимся для решения общей задачи. В противном случае мы получим такой же результат, как Наполеон при Бородино.
- 5. Хотелось бы предложить следующее решение проблемы: во-первых, нужно реализовать предложение Иван Ивановича о сокращении расходов, во-вторых, нужно заключить новые договоры с уже действующими партнерами

# Правила этикета в практических ситуациях

- Проанализируйте представленные ситуации и ответьте на вопросы.
- 1) В начале рабочего дня по коридору навстречу специалисту отдела идет его непосредственный руководитель. Должен ли специалист первым вербально поздороваться с руководителем или ожидать приветствия со стороны старшего по должности? Следует ли специалисту первым протягивать руку начальнику для рукопожатия?
- 2) К специалисту отдела органа власти приходит посетитель и начинает излагать свою проблему «на языке жаргонизмов и просторечий». Следует ли специалисту использовать жаргонизмы и просторечия для установления лучшего понимания и контакта с посетителем? Какие стили общения может использовать государственный служащий при взаимодействии с гражданами?

# Правила этикета в практических ситуациях

- 3) Государственный служащий на протяжении часа разъясняет гражданину порядок действий последнего для получения государственной услуги. Наконец, гражданин заявляет, что он устал, и предлагает государственному служащему: «Давайте выйдем покурить на 5 минут». Что в данной ситуации следует ответить гражданину на его предложение?
- 4) Специалист отдела в органе власти общается с гражданином. Внезапно в кабинет входит начальник и со словами: «Еще раз мне сдашь такой отчет, останешься без премии», — кидает стопку документов на стол специалисту и выходит из кабинета. Какие правила этикета в данном случае нарушил начальник?
- 5) Молодая девушка, работающая специалистом в областном министерстве, опоздала на работу на 10 минут. Непосредственный руководитель отчитал ее за это перед всеми сотрудниками отдела.  
Охарактеризуйте поведение начальника с точки зрения правил этикета.

- 6) Специалист по кадрам представляет друг другу руководителя отдела и нового соискателя на должность специалиста в этом отделе. Кого из двух людей — руководителя ли соискателя — специалист по кадрам должен представить первым?
- 7) К опытному специалисту за помощью в профессиональном вопросе обратился новый сотрудник. Опытный специалист хорошо разбирается в вопросе, но у него нет ни минуты, чтобы отвлечься от заполнения отчета. Что в данном случае можно ответить новому сотруднику?
- 8) Руководитель органа власти попросил подчиненного зайти к нему в кабинет в 14:00. Специалист подошел к кабинету начальника в 13:55. Специалисту следует:
  - а) зайти в кабинет;
  - б) дождаться 14:00 и зайти в кабинет;
  - в) дождаться приглашения руководителя и зайти в кабинет.

## Правила этикета в практических ситуациях

- 8) В кабинет к молодому специалисту органа государственной власти вошел гражданин пенсионного возраста и обратился с заявлением о предоставлении государственной услуги. Однако, вместо традиционного обращения в деловом стиле, гражданин начал употреблять слова «сынок», «молодой человек», «ты», «помоги, пожалуйста» и т. п. Как в этой ситуации следует поступить специалисту? Нужно ли поправлять данного гражданина?
- 9) Начальник отдела заходит в кабинет и видит, как один из посетителей громко ругается на одного из лучших специалистов. Что следует предпринять начальнику отдела в данной ситуации?

## Имидж делового человека

- Создание благоприятного первого впечатления — фундамент для дальнейшего формирования позитивного имиджа человека.
- Представьте ситуацию, что на конференции в вашем институте вы неожиданно встретились с руководителем органа государственной власти, в котором хотели бы в дальнейшем работать. После краткого обмена мнениями по тематике официального мероприятия потенциальный работодатель задал вам вопрос о вас и ваших планах на будущее. У вас есть полминуты, чтобы сделать короткую самопрезентацию, которая может заинтересовать руководителя.

## Имидж делового человека

- Ознакомьтесь с практическими ситуациями и определите, какие правила использования визитной карточки были нарушены. Аргументируйте свой ответ.
- 1. Перед началом переговоров представитель принимающей стороны попросил своих иногородних коллег вручить ему визитную карточку организации, которую они представляют. Гости не смогли исполнить просьбу. В ответ хозяин офиса снисходительно передал им свою визитную карточку. Не сумев перевести текст с английского языка на русский, гости еще раз уточнили имя, фамилию и должность хозяина офиса.
- 2. При приветствии два руководителя компаний обменялись крепкими рукопожатиями, одновременно вручая друг другу визитные карточки. Молча убрав карточки в нагрудные карманы пиджаков, руководители перешли к переговорам.



Рассмотрите представленные ниже изображения. Какие несоответствия дресс-коду делового человека можно назвать в каждом конкретном случае? Каким образом их можно исправить? Аргументируйте свой ответ.

## Имидж делового человека

- 2. Руководитель, приветствуя нового сотрудника, вручил ему визитную карточку, на которой красовался большой разноцветный логотип организации. Перевернув визитку, подчиненный громко вслух прочел имя и отчество руководителя. Сотрудник поблагодарил руководителя и извинился перед ним, уточнив, что свои визитные карточки забыл дома.
- 3. В ходе переговоров у одного из участников возникла необходимость обсудить по телефону другие важные деловые вопросы. Достав из кармана только что полученную от коллег визитную карточку, переговорщик записал на ней под диктовку несколько номеров телефонов и убрал ее в карман. Извинившись перед коллегами за вынужденную паузу, переговорщик предложил продолжить обсуждение.