

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Юго-Западный государственный университет»
(ЮЗГУ)

Кафедра международных отношений и государственного управления



ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ
В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ
Методические указания
по выполнению самостоятельной работы
для студентов направления подготовки 38.04.04

Курск 2017
УДК 35.07:159.923.2 (076.5)

Составитель Н.Н. Черкасова

Рецензент

Кандидат экономических наук, доцент *О.В. Михайлова*

Деловое общение в деятельности государственных служащих: методические указания по выполнению самостоятельной работы для студентов очной и заочной форм обучения / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: Н.Н. Черкасова. – Курск, 2017. – 46 с.: табл. 1, прилож. 2. Библиогр.: с. 12-13.

Методические указания содержат рекомендации по организации самостоятельной работы студентов, в рамках изучения дисциплины «Деловое общение в деятельности государственных служащих».

Предназначены для студентов направления подготовки «Государственное и муниципальное управление» очной и заочной форм обучения.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать . Формат 60x84 1/16
Усл.печ.л. . Уч.-изд.л. Тираж 100 экз. Заказ. Бесплатно.
Юго-Западный государственный университет.
305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94.

Содержание	
Введение	4
Общие сведения	5
Общая характеристика самостоятельной работы	6
Планируемые результаты обучения, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы	8
Методические рекомендации по изучению теоретического курса. Тематический план изучения дисциплины	10
Список используемой литературы	12
Приложение А. Тестовые задания по дисциплине «Деловое общение в деятельности государственных служащих»	15
Приложение А. Ситуации для анализа по дисциплине «Деловое общение в деятельности государственных служащих»	20

Введение

Методические указания предназначены для практических семинарских занятий студентов направления подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление». Они преследует цель привить студентам навыки необходимого уровня практических умений использования психологических знаний (инструментальная готовность к профессии); приобретения новых знаний в данной сфере и использовать современные технологии в управлении организационным поведением; навыки владения технологиями управления персоналом, обладанием умениями и готовностью формировать команды для решения поставленных задач, разработку и принятия управленческих решений, закрепление теоретических знаний по курсу «Государственное и муниципальное управление». Методические рекомендации позволят оптимизировать временные затраты на подготовку к зачету. Методические рекомендации включают в себя введение, структуру практических занятий, список литературы и приложения. Данные методические рекомендации позволят студентам подготовиться к промежуточному контролю в течение семестра в форме тестирования, по разделам курса, а также лучше подготовиться к зачету.

Общие сведения

В методических указаниях даны структура, задания и методика реализации всех видов самостоятельных работ, в соответствии с рабочей программой, методика применения балльно-рейтинговой системы, методики проведения промежуточной аттестации по дисциплине.

Самостоятельная работа студентов играет едва ли не важнейшую роль в образовательном процессе. Это связано с задачами высшего образования, направленными на формирование творческих личностей, способных, в условиях сокращения доли аудиторных занятий, к самоорганизации, саморазвитию и успешному освоению программ профессионального образования.

Самостоятельная работа студентов рассматривается и как форма организации, и как метод, и как средство обучения, и как вид учебной деятельности. Самостоятельная работа способствует формированию таких важных черт личности, как самостоятельность, познавательная активность и творческое отношение к труду.

Данные методические указания содержат рекомендации по изучению теоретического курса «Деловое общение в деятельности государственных служащих», прохождению практических работ, предусматривают самостоятельную проработку ряда тем, написание реферата и выполнение творческих задач, опирающихся на самостоятельное углубленное изучение материала.

Общая характеристика самостоятельной работы

Данный вид работы является обязательным для выполнения. При самостоятельном выполнении различных видов заданий студент учится принимать самостоятельно решения, разбирать и изучать новый материал, работать с периодической литературой.

Программой предусмотрены следующие виды самостоятельной работы:

1. Самостоятельное изучение теоретического курса.
2. Подготовка реферата или презентации.

По каждому виду работы студент должен выполнить задания, приведенные в данных методических указаниях и согласованные с преподавателем.

Выполненные задания оформляются в соответствии с требованиями оформления студенческих текстовых документов и сдаются преподавателю в соответствии с графиком самостоятельной работы.

Самостоятельная работа студентов по освоению курса «Деловое общение в деятельности государственных служащих» предусматривает выполнение ряда задач, направленных на самоорганизацию учебной работы в образовательной деятельности. Эффективность самостоятельной работы будет определяться качеством полученных студентами знаний и реализацией ими основной цели образовательной деятельности – приобретение устойчивых знаний по изучаемой дисциплине. Основная цель самостоятельной работы студентов состоит в укреплении и расширении знаний и умений, получаемых студентами на традиционных формах занятий.

Самостоятельная работа студентов требует умения планировать свою работу, четко ставить систему задач, вычленять среди них главное, умело избирать способы наиболее быстрого экономного решения поставленных задач.

Самостоятельная работа студентов реализуется в процессе прохождения лекционного курса, практических занятий, в специализированной аудитории с преподавателем и вне стен вуза – дома, в библиотеке, в сети Интернет, на торговых площадках, выставках, ярмарках проводимых в г. Курске и других областях.

Контроль за выполнением самостоятельной работы включает в себя тестовый опрос, проверку домашнего задания, оценку работы студента на занятии в баллах и включение его в рейтинговую систему оценивания результатов учебной деятельности.

Эффективность самостоятельной работы студентов находится в прямой зависимости от методики ее организации. Самостоятельная работа должна стать органическим продолжением работы на занятиях и идти по пути постепенного ее усложнения.

Цель и задачи дисциплины. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Цели дисциплины

Формирование знаний и навыков делового общения в рамках делового протокола, этических норм, требований этикета государственных служащих.

Задачи изучения дисциплины

- дать будущим специалистам в сфере государственного управления знания основных принципов и норм делового общения;
- развить творческое отношение к освоению отечественного и мирового опыта делового общения в сфере государственной службы и умение использовать его в конкретных условиях;
- сформировать коммуникационные навыки, необходимые для работы государственных служащих.

Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Обучающиеся должны знать:

- основы этики делового общения;
- элементы, этапы и механизм коммуникационного процесса;
- основы подготовки и проведения публичных выступлений;
- методы подготовки к публичным выступлениям;
- основы управления конфликтами и стрессами;
- этические нормы поведения государственных служащих;

уметь:

- применять методы подготовки к публичным выступлениями;
- применять методы организации и ведения переговоров;
- выявлять значимые проблемы, возникающие в процессе межличностного общения в коллективе;
- управлять стрессовым состоянием;

-проводить экспресс-диагностику личности в ситуациях делового общения;

владеть профессиональными навыками менеджера в области эффективных коммуникаций:

- навыками работы с документами,
- навыками осуществления коммуникаций с учетом типа личности и организационных условий;
- навыком подготовки и проведения презентаций,
- навыком участия и ведения переговоров,
- навыком работы с жалобами и обращениями граждан.

У обучающихся формируются следующие компетенции:

- готовностью к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач в области профессиональной деятельности (**ОПК-2**);

- владением методами и инструментальными средствами, способствующими интенсификации познавательной деятельности (**ПК-20**).

Указание место дисциплины в структуре образовательной программы

«Деловое общение в деятельности государственных служащих» представляет дисциплину с индексом Б1.В.ДВ.5.2 базовой части учебного плана направления подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, изучаемую на 1 курсе во 1 семестре.

Методические рекомендации по изучению теоретического курса

Самостоятельное изучение вопросов теоретического курса студентами должно осуществляться по учебникам, учебным пособиям и конспектам лекций, методическим и раздаточным материалам, подготовленным преподавателем для текущей подготовки к учебным занятиям, по опубликованным рефератам и другим материалам в периодической и научной литературе, в Интернете.

Самостоятельная работа студентов является важной составляющей курса «Деловое общение в деятельности государственных служащих».

Темы для самостоятельной работы студентов

№ Раздела (темы)	Наименование раздела (темы) дисциплины	Срок выполнения	Время, затрачиваемое на выполнение СРС, час.
1	2	3	4
1	Сущность, виды, функции, цели, средства и особенности делового общения.	1 неделя	8
2	Сущность психики и составляющие ее структуры.	2 неделя	8
3	Виды и фазы работоспособности.	3-4 неделя	8
4	Прогноз межличностного восприятия	5-6 неделя	8
5	Деловая риторика и принципы речевого воздействия	7-8 неделя	8
6	Сущность и фазы деловых бесед Виды и подготовка деловых совещаний	9-10 неделя	8

7	Основные элементы и характеристики переговоров, их виды и функции, субъект и предмет	11 неделя	8
8	Сущность, структура и способы разрешения конфликта	12 неделя	8
9	Ценности, их группы и ценностные альтернативы Жизненные позиции и оценочные суждения	13 неделя	8
10	Суть психогеометрии и особенности ее применения Репрезентативная система и ее проявления	14 неделя	8
11	Основные функции и принципы этикета государственных служащих Внешний вид, манеры и стиль поведения государственных служащих	15 - 16недел я	8
12	Разработка ситуаций для анализа по выбранной теме	17-18 неделя	8
Итого		96	

Список рекомендуемой литературы

Основная учебная литература

1. **Дорошенко, В. Ю.** Психология и этика делового общения [Электронный ресурс] : учебник / В. Ю. Дорошенко [и др.]. - 5-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2012. - 420 с.
2. **Кибанов, А. Я.** Этика деловых отношений [Текст] : учебник / Мин-во образования и науки Российской Федерации ; Гос. ун-т упр. ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Государственный университет управления. - Изд. 2-е, испр. и доп. - Москва : Инфра-М, 2012. - 424 с.
3. **Жирков, Р. П.** Этика государственной службы и государственного служащего [Электронный ресурс] : учебное пособие / Р. П. Жирков, Л. Ю. Стефаниди. - СПб. : Интермедия, 2012. - 162 с. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). - Систем. требования: PC не ниже класса Pentium I или Mac Intel/PC 32 Mb RAM ; свободное место на HDD 1 Mb ; Windows 95-7, Mac OS, Linux/Unix ; CD-ROM дисковод ; мышь. - Загл. с контейнера.
4. Сутор Б., Малая политическая этика [Электронный ресурс] / Б. Сутор. - Москва: Директ-Медиа, 2013. - 138 с. - Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru/index.php?page=book&id=136409>

Дополнительная учебная литература

1. Первушин, В. А. Практика управления инновационными проектами [Текст] : [учебное пособие] / В. А. Первушин ; Российская акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ. - М.: Дело, 2011. - 208 с.
2. Психология и этика делового общения [Текст] : учебник / под ред. проф. В. Н. Лавриненко. - 5-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 415 с.

Перечень методических указаний

1. **Деловое общение** [Текст] : учебно-методическое пособие для студентов экономического факультета очной и заочной формы обучения / Комитет образования и науки Курской области, Курский институт непрерывного профессионального образования (повышения квалификации и профессиональной переподготовки)

специалистов отрасли образования ; сост. О. В. Чернышова. - Курск : [б. и.], 2012. - 72 с.

2. Ильенкова, С.Д. Социальный менеджмент [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие / С.Д. Ильенкова, В.И. Кузнецов. - М.: Евразийский открытый институт, 2011. - 127 с. – Режим доступа: URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=93212>

Другие учебно-методические материалы

Студентам рекомендуется при изучении и применении нормативных правовых актов, официальных источников пользоваться информационно-справочными системами Консультант-Плюс, Гарант, Кодекс и т.д.

Перечень ресурсов информационно – телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. Университетская библиотека онлайн. – <http://www/biblioclub.ru2>
2. Консультант + справочно-правовая система. Содержит законодательную базу, нормативно-правовое обеспечение, статьи.
3. www.putin2012.ru
4. <http://www.economy.gov.ru>
5. <http://mon.gov.ru>
6. <http://www.minzdravsoc.ru>
7. <http://www.rostrud.ru>
8. <http://www.mkrf.ru>
9. <http://www.minstm.gov.ru>
10. <http://www.minregion.ru>
11. <http://www.gosuslugi.ru/ru>

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Тестовые задания по дисциплине «Деловое общение в деятельности государственных служащих»:

1. Какие из следующих видов взаимодействий являются: а) коммуникацией; б) общением:
 - 1) связь человека и машины;
 - 2) телефонная связь между индивидами;
 - 3) внутривидовая связь животных;
 - 4) разговор матери с сыном;
 - 5) связь между компьютерными системами

2. Цель делового общения:
 - 1) приобщение инициатора общения к ценностям партнера;
 - 2) находится вне самого взаимодействия субъектов;
 - 3) находится в самом взаимодействии субъектов;
 - 4) приобщение партнера к опыту и ценностям инициатора общения.

3. Какие психологические механизмы используются в перцептивной стороне общения незнакомых людей?
 - 1) эмпатия;
 - 2) социальная стереотипизация;
 - 3) рефлексия;
 - 4) идентификация;
 - 5) интерпретация.

4. Выделите характеристики, свойственные I типу ВНД:
 - 1) сильный;
 - 2) слабый;
 - 3) уравновешенный;
 - 4) неуравновешенный;
 - 5) подвижный;
 - 6) инертный.

5. Выделите характеристики, свойственные II типу ВНД:

- 1) сильный;
- 2) слабый;
- 3) уравновешенный;
- 4) неуравновешенный;
- 5) подвижный;
- 6) инертный.

6. Выделите характеристики, свойственные III типу ВНД:

- 1) сильный;
- 2) слабый;
- 3) уравновешенный;
- 4) неуравновешенный;
- 5) подвижный;
- 6) инертный.

7. Выделите характеристики, свойственные IV типу ВНД:

1. сильный;
2. слабый;
3. уравновешенный;
4. неуравновешенный;
5. подвижный;
6. инертный.

8.Согласны ли вы, что все признаки стресса можно разделить по сферам их проявления: а) физические, б) эмоциональные, в) поведенческие?

- 1) да;
- 2) нет.

9. Согласны ли вы с утверждением, что в основе эмоциональных проблем и многих других состояний, связанных со стрессом, лежат нарушения мыслительных процессов?

- 1) да;
- 2) нет.

10. Для улучшения межличностных отношений важно принимать в расчет ряд эффектов, возникающих при восприятии людьми друг друга. О каких эффектах идет речь?
- 1) эффект ореола (гала-эффект);
 - 2) эффект цепи;
 - 1) эффект первичности новизны;
 - 2) эффект проекции (стереотипизации);
 - 3) эффект рамки.
11. Согласны ли вы с утверждением, что если общее впечатление о человеке благоприятно, то его положительные качества переоцениваются, а отрицательные либо не замечаются, либо оправдываются?
- 1) да;
 - 2) нет.
12. Можно ли сказать, что стереотип – это:
- 1) «сжатый» образ какого-либо явления, которым индивид пользуется с целью облегчить свое взаимодействие с ним;
 - 2) неосознаваемый перенос собственных представлений, состояний и особенностей на партнера по общению;
 - 3) формирование специфической установки на воспринимаемого человека, приписывание ему на основе этой установки определенных качеств.
13. В деловой риторике используются следующие принципы речевого воздействия:
1. доступность;
 2. ассоциативность;
 3. гуманность;
 4. сенсорность;
 5. адаптивность;
 6. экспрессивность;
 7. интенсивность.
14. Назначение риторического инструментария – так провести коммуникативное общение, чтобы оно оказало оптимальное воздействие на мысли и чувства людей. Данный риторический

инструментарий включает следующий набор коммуникационных эффектов:

- 1) визуального имиджа;
- 2) первых фраз;
- 3) квантового выброса информации;
- 4) жесты, мимика, позы;
- 5) интонации и паузы;
- 6) художественной выразительности;
- 7) релаксации;
- 8) дисперсии;
- 9) точной речи.

15. Назовите основные фазы деловой беседы:

- 1) подготовка к беседе;
- 2) структура деловой беседы;
- 3) начало беседы;
- 4) цели беседы;
- 5) передача информации;
- 6) аргументация;
- 7) нейтрализация замечаний;
- 8) принятие решений и завершение беседы.

16. Кто разработал основные подходы к подготовке и проведению деловой беседы?

- 1) Д. Фрэнсис;
- 2) Д. Корнелиус;
- 3) П. Милич;
- 4) Л. Столяренко;
- 5) И. Ладанов.
- 6)

17. Согласны ли вы, что основными стадиями переговорного процесса являются: а) подготовка к переговорам; б) процесс их ведения; в) анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей; г) поддержание дружеских отношений с участниками переговорного процесса:

- 1) да;
- 2) нет.

18. Назовите три типа совместных решений участников переговоров:

- 1) компромиссное, или «серединное решение»;
- 2) нахождение принципиально нового решения и «снятие» тем самым основных прежних противоречий;
- 3) ассиметричное решение;
- 4) односторонние действия;
- 5) вынесение спорных вопросов за рамки данных переговоров.

19. В чем истоки конфронтационного подхода:

- 1) в уверенности, что целью переговоров является победа;
- 2) конфронтационном сознании;
- 3) реализации девиза «кто кого»;
- 4) азарте получить как можно больше при минимальных уступках.

20. При деловых переговорах одной из важнейших составляющих «образа партнера» наряду с надежностью является:

- 1) обаятельность;
- 2) компетентность;
- 3) нейтральность;
- 4) неконфликтность.

Приложение Б.

Ситуации для анализа по дисциплине «Деловое общение в деятельности государственных служащих»:

Тема 1. Понятие и структура общения. Особенности делового общения

1. Проанализируйте слова Дэ. Д. Рокфеллера: «Умение общаться с людьми – такой же покупаемый за деньги товар, как сахар или кофе. И я готов платить за это умение больше, чем за какой-либо другой товар в этом мире».

2. Успешность делового общения во многом зависит от умения слушать (можно слушать, но не слышать). Перечислите ошибки слушания.

Тема 2. Индивидуальный ассесмент государственных и муниципальных служащих

1. Темпинг-тест (по Е. П. Ильину) на определение свойств нервной системы по психомоторным показателям.

Предлагаемый тест, основанный на исследовании достаточно большой выборки (более 2000 человек), поможет вам узнать, насколько у вас мужской или женский склад мышления. Внимательно прочитайте вопросы и варианты ответов. На каждый вопрос найдите наиболее подходящий для вас ответ либо поставьте прочерк.

1. *Вы слышите тихое мяуканье. Можете ли вы сразу же показать, где находится кошка?*

- а) если подумаю, то могу;
- б) могу показать сразу;
- в) не знаю.

2. *Легко ли вы запоминаете только что услышанную мелодию?*

- а) легко, могу пропеть часть ее;
- б) запомню, если она простая и ритмичная;
- в) для меня это трудно.

3. *Вам звонит человек, которого вы до этого встречали несколько*

раз. Можете ли вы узнать его голос в первые секунды разговора, пока

он еще не представился?

- а) могу, для меня это несложно;
- б) узнаю, по крайней мере, в половине случаев;
- в) узнаю реже, чем в половине случаев.

4. *Вы находитесь в компании нескольких пар. У двоих из них роман. Сможете ли вы это определить?*

- а) практически всегда;
- б) в половине случаев;
- в) редко.

5. *На небольшой вечеринке вы были представлены пяти незнакомым людям. Если на следующий день кто-нибудь упомянет в разговоре их имена, легко ли вам будет вспомнить их лица?*

- а) вспомню большинство из них;
- б) вспомню некоторые;
- в) скорее всего, не вспомню вовсе.

6. *Легко ли вам давались правописание и сочинения в школе?*

- а) и то, и другое давалось легко;
- б) легким было что-то одно;
- в) и то, и другое с трудом.

7. *Вы заметили место для парковки машины, но для того чтобы припарковаться, вам придется дать задний ход и буквально втиснуться в него. Ваши действия?*

- а) поищу другое место;
- б) осторожно припаркую машину там, где решил;
- в) не раздумывая, дам задний ход и припаркую машину.

8. *Вы провели три дня в незнакомой деревне и кто-то просит вас показать, где север.*

- а) скорее всего, не смогу;
- б) если подумаю, то смогу;
- в) сразу скажу.

9. *Вы находитесь в приемной зубного врача. Насколько близко можете вы сесть к представителю своего пола, не ощущая неловкости?*

- а) на расстоянии меньше 15 сантиметров;
- б) от 15 до 60 сантиметров;
- в) дальше, чем на 60 сантиметров.

10. *Вы зашли поболтать к новому соседу. В квартире тихо, но где-то капает вода из крана. Ваши действия?*

- а) сразу же замечу этот звук, но постараюсь не обращать на него внимание;
- б) если замечу, то, наверное, скажу об этом сразу;
- в) это меня совсем не раздражает.

Ключ к тесту

Для того, чтобы подсчитать баллы, воспользуйтесь следующей формулой:

для мужчин

а) + 10 баллов;

б) + 5 баллов;

в) - 5 баллов.

для женщин

а) + 12 баллов;

б) + 5 баллов;

в) - 5 баллов.

За каждый вопрос, оставленный без ответа, – 5 баллов. Большинство мужчин набирают от 0 до 60 баллов. Большинство женщин – от 50 до 100 баллов. Пограничный случай – от 50 до 60 баллов – показывает, что для вашего мышления равно характерны мужские и женские черты. Мужчины, набравшие меньше 0, и женщины, набравшие больше 100 баллов, имеют склад мышления, резко отличный от противоположного пола. У мужчин, набравших 60 баллов, может проявляться склонность к женскому типу мышления; у женщин, набравших меньше 50 баллов, может проявляться склонность к мужскому варианту мыслительных процессов.

Подсчитайте число совпадений в ваших ответах с ключом и сравните с нормативами.

Тесты для самопроверки

1. *Выделите характеристики, свойственные I типу ВНД:*

7) сильный;

8) слабый;

9) уравновешенный;

10) неуравновешенный;

11) подвижный;

12) инертный.

2. Выделите характеристики, свойственные II типу ВНД:

7) сильный;

8) слабый;

9) уравновешенный;

10) неуравновешенный;

11) подвижный;

12) инертный.

3. Выделите характеристики, свойственные III типу ВНД:

7) сильный;

8) слабый;

9) уравновешенный;

10) неуравновешенный;

11) подвижный;

12) инертный.

Тема 3. Технологии управления стрессовыми состояниями государственных и муниципальных служащих

1. *Порассуждайте* над следующим высказыванием: стиль нашей жизни – это отражение нашей личности; изменение жизненного стиля – важнейшее условие преодоления деструктивных стрессовых явлений.

2. *Составьте* антистресс-алгоритм для экстремальных ситуаций.

Тема 4. Проблемы общения. Межличностное восприятие

1. *Задание.* Какие коммуникативные барьеры проиллюстрированы в предложенной истории.

Немецкий писатель Т. Манн в одном из писем швейцарскому литератору и педагогу О. Баэлеру рассказывает следующую историю:

«Маленького Морица спрашивают в школе, кто написал «Разбойников». «Господин учитель, не я». За это его наказывают. А потом к учителю приходит старый Мориц и говорит: «Господин учитель, у моего Морицхена много недостатков, но он никогда не врет. Если он говорит, что не он написал «Разбойников», значит, не он. И в конце концов, господин учитель: даже если бы он и написал «Разбойников», он же еще ребенок».

2. *Задание.* Один из наиболее ярких примеров искажения получаемой информации описан французским исследователем А. М. Модем в работе «Социодинамика культуры». Он приводит типичную для армейской жизни ситуацию передачи информации (приказа) по цепочке от капитана через адъютанта, сержанта и капрала солдатам.

1. Капитан – адъютанту:

«Как вы знаете, завтра произойдет солнечное затмение, а это бывает не каждый день. Соберите личный состав завтра в 5 часов на плацу в походной одежде. Они смогут наблюдать это явление, а я дам им необходимые объяснения. Если будет идти дождь, то наблюдать будет нечего, так что в таком случае оставьте людей в казарме».

2. Адъютант – дежурному сержанту:

«По приказу капитана завтра утром в 5 часов произойдет солнечное затмение в походной одежде. Капитан на плацу даст необходимые объяснения, а это бывает не каждый день. Если будет идти дождь, наблюдать будет нечего, но тогда явление состоится в казарме».

3. Дежурный сержант – капралу:

«По приказу капитана завтра утром в 5 часов затмение на плацу людей в походной одежде. Капитан даст необходимые объяснения в казарме насчет этого редкого явления, если будет дождь, а это бывает не каждый день».

4. Дежурный капрал – солдатам:

«Завтра в 5 часов капитан произведет солнечное затмение в походной одежде на плацу. Если будет дождливо, то это редкое явление состоится в казарме, а это бывает не каждый день».

5. Один солдат – другому:

«Завтра, в самую рань, в 5 часов, солнце на плацу произведет затмение капитана в казарме. Если будет дождливо, то это редкое явление состоится в походной одежде, а это бывает не каждый день».

Для адекватного понимания информации важна встречная мыслительная деятельность, активность получающего информацию, запускающая механизм упреждающего понимания, прогнозирования в речевой деятельности. Пример, который приведен выше, показывает весьма утрированно факт искажения информации в процессе ее передачи от одного партнера другому. Чем это вызвано?

3. *Задание.* Пример какого коммуникационного барьера приведен ниже:

- Ничего себе огород!
- Я не понимаю, что вы имеете в виду под огородом.
- Куда тебе... Ты и не поймешь, пока я тебе не объясню. Я просто хотел сказать: «Ничего себе, славненький сногсшибательный аргументик!»
- Но огород вовсе не означает «славненький сногсшибательный аргументик».
- Когда лично я употребляю слово, оно меня слушается и означает как раз то, что я хочу: ни больше, ни меньше.
- Это еще вопрос, захотят ли слова вас слушаться.
- Это еще вопрос, кто здесь хозяин: слова или я. (Л. Кэрролл)

4. Упражнение «Избирательно внимание».

Цель: тренировка произвольного управления вниманием.

Инструкция: Несколько человек одновременно громко читают разные по содержанию отрывки текстов. Тренируемый пытается выделить из общего потока информации от одного читающего и запомнить содержание его отрезка текста. Проводится проверка правильности запоминания выделенного отрезка текста и разбор приемов, которые использовал тренируемый. Если были допущены ошибки, то необходимо определить их и указать причины возникновения.

Примечание: тренинг можно повторить несколько раз, меняя тексты и участников, но затрачивая не более пяти минут на каждого тренируемого.

5. Ролевая игра «Испорченный телефон»

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

Инструкция. Выбрать из аудитории 5 человек и дать им роли зам. Всем пяти замам предлагается выйти из аудитории и ждать вызова в порядке установленной очереди. Руководитель игры инструктирует сидящих в аудитории:

- а) внимательно слушать каждого зама;
- б) выявить ошибки, допущенные при передаче информации (замена слов; пропуск информации; неточность в передаче смысла; домыслы и фантазии ... и пр.);
- в) определить, кто из замов допустил ошибки.

Руководитель игры вызывает первого зама и просит его запомнить инструкцию, которую он должен передать второму, второй – третьему, третий – четвертому, четвертый – пятому, а пятый должен это задание выполнить. Каждый из передающих информацию, сразу же «уезжает в командировку».

Пятый член команды, войдя в аудиторию, должен, не пересказывать, а выполнять следующие действия:

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

Руководителю игры чрезвычайно важно, чтобы первый зам освоил как следует инструкцию. С этой целью можно использовать следующие приемы: повторение; расчленение на фрагменты; приведение примеров, (например Иванов – Ванов и пр.); акцентирование внимания на том, что инструкцию исполняют два

человека: сперва пятый, последний член команды, а затем пятый, оказавшийся в алфавитном порядке в построенном ряду последним, и снова последний член команды, т. е. пятый зам; с помощью вопросов проверить усвоенность информации;

- первый зам вызывает второго и передает ему инструкцию. Какими-либо записями пользоваться не разрешается;

- слушатели, сидящие в аудитории, фиксируют персональные ошибки замов при передаче и получении информации, а также причины искажений: неточность передачи; отсутствие контроля за тем, правильно ли понята инструкция; произвольное упрощение; игнорирование обратной связи; невнимательность; безответственность по отношению к проблеме партнера.

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

6. Упражнение «Детектив»

Вся группа встает в круг. Руководитель занятия предлагает участникам сочинить детектив с любыми героями и содержанием. Каждый из участников придумывает только одно предложение, но так, чтобы оно было продолжением предыдущего.

Каждый следующий участник, прежде чем назвать свою фразу, должен дословно повторить предыдущую.

Упражнение продолжается до тех пор, пока все не попробуют себя в этом коллективном творчестве.

Примечание: данное упражнение можно модифицировать, например использовать его для знакомства членов команды. С этой целью каждый участник, называет свое имя, затем два достоинства, способствующих общению с другими, и два недостатка, затрудняющих общение. Следующий должен сначала повторить все о партнере, а затем, повернувшись к следующему, сказать все о себе, и так по кругу.

Анализ результатов. Выявить индивидуальные трудности, определить, с чем они связаны:

- плохое слушание;
- слабая память;
- плохо сформулирована мысль, которую нужно повторить;
- фраза слишком длинная, сложное предложение;
- личностная вовлеченность мешает рационально мыслить и т.

п.

Ожидаемый результат. Многократное повторение упражнения развивает умение кратко и четко формулировать мысль, внимательно слушать, концентрироваться не на том, что будешь говорить сам, а на том, что говорит партнер.

7. Упражнение «Атака вопросами»

Внимательно прочтите эпизод из романа Ю. Семенова «Семнадцать мгновений весны». Однажды на приеме в советском посольстве на Унтер ден Линден завязалась дискуссия шефа политической разведки Шелленберга с молодым советским дипломатом о праве человека на веру в амулеты, заговоры, приметы и прочую, по выражению секретаря посольства, «дикарскую требуху».

В веселом споре этом Шелленберг был, как всегда, тактичен, доказателен и уступчив. Советский разведчик М. М. Исаев (Штирлиц), присутствовавший при разговоре, злился, глядя как он затаскивает русского парня в спор.

«Светит фарами, – подумал он, – присматривается к противнику: характер человека лучше всего узнается в споре. Это Шелленберг умеет делать, как никто другой».

- Если вам все ясно в этом мире, – продолжал Шелленберг, – тогда вы, естественно, имеете право отвергать веру человека в силу амулета. Но все ли вам так уж ясно? Я имею в виду не идеологию, но физику, химию, математику.

- Кто из физиков или математиков, – горячился секретарь посольства, – приступает к решению задачи, надев на шею амулет? Это нонсенс.

«Ему надо было остановиться на вопросе, – отметил для себя Штирлиц, – а он не выдержал – сам себе ответил. В споре важно задавать вопросы: тогда виден контрагент, да и потом, отвечать всегда сложнее, чем спрашивать...»

- Может быть, физик или математик надевает амулет, но не афиширует этого? – спросил Шелленберг. – Или вы отвергаете такую возможность?

- Наивно отвергать возможность. Категория возможности – парафраз понятия перспективы.

«Хорошо ответил, – снова отметил для себя Штирлиц. – Надо было отыграть... Спросить, например: «Вы не согласны с этим?» А он не спросил и снова подставился под удар».

- Так, может быть, и амулет нам подверстать к категории непонятной возможности? Или вы против?

Штирлиц пришел на помощь.

- Немецкая сторона победила в споре, – констатировал он, – однако истины ради стоит отметить, что на блестящие вопросы Германии Россия давала не менее великолепные ответы. Мы исчерпали тему, но я не знаю, каково бы нам пришлось, возьми на себя русская сторона инициативу в атаке вопросами...

«Понял, братишечка?» – спрашивали глаза Штирлица, и по тому, как замер враз взбухшими желваками русский дипломат, Штирлицу стало ясно, что его урок понят...

Вопросы

1. В чем состоял «урок» полемики, преподнесенный Штирлицем?

2. В чьих руках была инициатива разговора?

3. Кто из участников разговора нападал, а кто оборонялся? В чем выигрыш и проигрыш таких стратегий?

4. У кого были наиболее благоприятные условия для спора? Почему?

5. Какие виды вопросов использованы в тексте?

6. Какой прием использовал Штирлиц для завершения разговора? Эффективен ли он? В чем это проявилось?

7. По каким сигналам участия в споре можно определить характер человека?

Задание. Раздайте или прочтите текст. По предлагаемым вопросам устройте обсуждение в группе.

В конце дискуссии предложите участникам упражнения сформулировать «урок», который можно извлечь, взять на вооружение.

Примечание: Вторую часть задания можно осуществить в режиме групповой работы (по 3 -- 5 в группе). Завершить упражнение можно оценкой «уроков», подготовленных группами например: соответствие жанру; краткость и точность формулировок; практическая полезность рекомендаций и пр).

Тема 5. Речевое и неречевое общение государственных и муниципальных служащих

1. **Разъясните** высказывание восточного поэта и мудреца Саади: «Умен ты или глуп, велик ты или мал, не знаем мы, пока ты слово не сказал».

2. **Упражнение** «Мысль одна, а слов много»

Направлено на формирование умения оперировать словами, точно выражать свои мысли.

Ведущий предлагает участникам фразу: «Нынешнее лето будет очень теплым». Предложите несколько вариантов передачи этой же мысли другими словами. Не употребляйте слов данного предложения, не меняйте смысл высказывания. Побеждает тот, у кого больше вариантов.

3. **Тренинг** «Индеец Джо»

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

Каждый участник тренинга самостоятельно пытается решить задачу. По истечении двух--трех минут ведущий предлагает участникам вслух сообщить свой ответ и степень уверенности в ответе, выраженную в процентах. Например: «Мой ответ – 1 долл., и я уверен в этом на 100 %»; «Мой ответ -- 3 долл., но я уверен в этом только на 50 %».

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

Например: «Согласны ли вы с тем, что по условию задачи у индейца Джо начальный капитал составлял 6 долл.?» Задача доказывающего не просто изложить ход своих рассуждений, а на каждом шаге достичь понимания и согласия партнеров. Соглашаясь с каждым шагом доказательства, оппоненты постепенно приходят вместе с доказывающим к тем же выводам.

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

Например:

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

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

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

- Согласен.

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

- Согласен.

- Согласны ли вы...? и т. п.

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

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

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

Вариант для самостоятельной работы

Докажите с помощью метода положительных ответов решение следующей задачи.

Три хозяйки решили варить обед на одном костре. Первая хозяйка принесла 3 полена дров, вторая – 5 поленьев, а третья ничего не принесла. Оказалось, что восьми поленьев вполне достаточно, чтобы сварить три обеда. Тогда третья хозяйка отдала двум другим 80 рублей и сказала: «Это плата за дрова. Разделите их между собой по справедливости».

Вопрос: Как разделить 80 рублей между первой и второй хозяйками по справедливости?

4. Тренинг «Князь»

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

Существовала древняя (почти четырехтысячелетней давности) китайская традиция выбора князя.

Кандидату в князья старейшины рода делали предложение занять этот пост. Даже желая получить княжеский титул, он, человек воспитанный, все же отказывался. Говорил, что считает себя недостойным высокого поста. Через некоторое время старейшины снова отправлялись к нему и снова делали предложение. Но уважающий себя кандидат снова отказывался. Ему снова делали предложение. И так далее.

После каждого отказа старейшины могли не повторять своего предложения, а сделать его другому лицу. Более того, они могли делать ему предложение в расчете именно на отказ, чтобы впоследствии обратиться к тому, кого действительно хотели видеть князем.

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

Делая предложение, «старейшина» кладет перед «кандидатом в князья» палочку (спичку), сопровождая этот жест различными вежливыми словами. Вежливо отказываясь, кандидат в ответ кладет рядом с первой еще одну палочку.

Повторное предложение старейшина сопровождает еще одной палочкой. Отказ – еще одна палочка. Так растет небольшая горка палочек.

Если старейшина решит, что достаточно предлагать, он со словами: «Ну что же поделаешь, придется обратиться к другому кандидату» - забирает свою горку палочек себе.

Если же кандидат решит, что достаточно демонстрировать воспитанность, он со словами: «Ну что поделаешь, видно, придется согласиться!» – забирает всю горку палочек себе.

Далее следует пересадка, и те, кто играл роль старейшины, становятся кандидатами в князья, и наоборот.

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

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

Тема 6. Технологии проведения деловых бесед и совещаний

1. *Напишите* «Правила поведения на совещании»: а) для руководителей; б) для участника делового совещания.

2. *Задание.* Существуют конкретные методы нейтрализации замечаний собеседника, которые существенно снижают их негативное воздействие. Раскройте их суть: ссылка на авторитеты; «сжатие» нескольких замечаний; одобрение + уничтожение; перефразирование; условное согласие; эластичная оборона; принятие замечания; сравнение; метод опроса; метод «да..., но...»; предупреждение; доказательство бессмысленности; отсрочка.

3. *Охарактеризуйте* следующие подходы к высказыванию замечания собеседнику: локализация, уважение, признание правоты, сдержанность в личных оценках, лаконичность ответов, контролирование реакций, недопущение превосходства.

4. **Задание.** Собеседование при приеме на работу сводится к восьми основным вопросам. Сформулируйте эти вопросы и обоснуйте их необходимость и логичность.

5. **Задание.** Почему необходимо провести собеседование при увольнении сотрудника? Какие условия необходимо соблюдать? Предложите план собеседования при увольнении с работы сотрудника.

6. **Предложите план** проведения проблемной или дисциплинарной беседы.

7. Упражнение «Деловые совещания»

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

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

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

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

а) что может заставить сотрудников искать решения типа «как делать», а не «что делать»?

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

4. Часто на совещаниях люди не слушают друг друга. Один говорит: «А – это В». Другой вступает в диалог так, как если бы первый сказал: «А – это С». Словом, обсуждение проблемы превращается в обсуждение личных позиций участников совещания, и конкретные доводы того или иного из них игнорируются присутствующими.

Как вам следует вести себя в данной ситуации?

5. Вам трудно перед аудиторией говорить. Вы не можете собраться, даже перед небольшой группой. Каковы методы подготовки к выступлению? Как приобрести уверенность в себе?

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

6. Один из работников на совещаниях персонала обычно занимает позицию противостояния. При этом все вынуждены выслушивать длинные и туманные объяснения причин его несогласия, в силу чего впустую тратится масса времени. Стоит ли прервать выступающего и предложить ему связать сказанное с предметом обсуждения? Стоит ли повторять этот прием в том случае, если он не подействовал сразу?

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

8. *Ролевая игра* «Выкиньте свои проблемы» может проводиться во время обычных совещаний по отделениям, общих собраний или других деловых встреч.

Цель: помочь людям уйти от своих проблем и огорчений, в то же время обеспечивая остальную группу материалом для обсуждения этих проблем и выдвижения предложений по их решению.

Процедура:

Расскажите суть этой игры, отметив, что большинство людей постоянно сталкиваются с различными проблемами производственного или личного характера. Участникам игры предлагается решить проблемы сегодня. Попросите каждого участника сформулировать такие проблемы. Будьте осторожны в отношении личностных черт, фраза «видеть щепку в чужом глазу, а в своем и бревна не заметить» – не слишком удачный юмор.

Каждый участник записывает свои проблемы на листке бумаги. Затем они комкают листки и выкидывают их в корзину для мусора. После того как все бумажки окажутся в корзине, образуйте группы из трех человек, попросите выделить по одному человеку от группы, которые будут вынимать записки из корзины. Теперь у «тройки» есть «вытянутая» проблема, и рабочей группе дается 3--5 минут, чтобы записать и обсудить все возможные решения, которые они успеют выработать за это время.

Затем каждая группа излагает свою проблему и оглашает решения. Остальные участники игры могут сделать добавления по поводу новых предложения.

Повторяйте этот процесс столько раз, сколько позволяет время, или до тех пор, пока все проблемы не будут обсуждены.

9. Ролевая игра «Управление изменениями»

Цель: дать группе возможность изучить процесс изменений и показать, как можно уменьшить сопротивление.

Ход игры:

Разделите группу на подгруппы по 4-5 человек, затем попросите обсудить внутри команд следующие вопросы:

- Вспомните последний случай, когда в деятельность вашей организации были внесены какие-либо изменения.
- Были ли эти изменения встречены сопротивлением? Почему?
- Загляните в прошлое: что могло бы облегчить внесение этих изменений?
- Предоставьте достаточно времени для дискуссии. Затем каждая команда выступит с сообщением.
- Предложите вопросы для обсуждения.
- Выявлены ли идентичные изменения?
- Сколько человек не сопротивлялись изменениям? Попросите их рассказать об этом
- Почему изменениям так часто сопротивляются?
- Назовите несколько вещей, которые помогут вам легче провести будущие изменения.

Советы. Если члены группы – представители различных сфер деятельности, то дискуссия принесет наилучшие результаты. Если все члены группы из одного офиса, это может быть упражнением, где проявятся различные типы поведения в момент коллективного обсуждения проблемы.

Пусть каждая группа выберет только одно изменение для дискуссии. Однако если время позволяет, список можно расширить.

Тема 7. Способы и методы ведения переговоров

1. Проанализируйте высказывание: «Немыслимо провести переговоры в одиночку. Это все равно, что пытаться хлопнуть в ладоши одной рукой».

2. Задание. Сближение позиций на основе компромисса путем уступок – не единственный тип возможных решений по переговорам. Довольно яркий пример, иллюстрирующий возможности нахождения иных решений, приводят в своей книге Р. Фишер и У. Юри. Две сестры спорят о том, как разделить апельсин. Каждая приводит аргументы, обосновывающие, что она должна получить если не весь апельсин, то большую его часть. В конце концов они решают разделить его пополам. Найдете принципиально новое решение в данной ситуации.

Тема 8. Конфликт и стратегия поведения в конфликтной ситуации

1. Дайте определения следующим понятиям: конфликт; участники конфликта; оппонент; объект конфликта; инцидент.

2. Задание. Прочтите афоризмы о конфликтах и объясните их смысл:

Лучше худой мир, чем добрая ссора.

Избегать ссор легче, нежели прекращать их.

Я не стану ссориться со своим хлебом и маслом.

Люди обычно ссорятся потому, что не умеют спорить.

Из двух спорящих виновен тот, кто умней.

Беспричинная ссора – вот признак глупости.

3. Задание. Учебная группа разбиться на 4--5 подгрупп и путем обсуждения составляет «Кодекс поведения в конфликте». Затем сформируется аквариум и предлагается общий вариант.

Тема 9. Ценностные ориентации государственных и муниципальных служащих

1. **Задание.** Раскройте следующее утверждение: «Ценности способны влиять не только на поведение работников, но и на эффективность организации в целом».

2. **Задание.** Выработка ценностей происходит довольно сложным путем. Опишите этот путь.

3. **Задание.** Хотя кажется, что нравственные проблемы – это идеи философов, писателей и священнослужителей, работа руководителя ограничивается организационными заданиями и достижением конкретных результатов, руководителю необходимо определить свою позицию в вопросах о ценностях. Что это означает?

4. **Перечислите** пять этапов, в ходе которых можно провести самоанализ ценностей. Проведите самоанализ своих ценностей.

5. **Задание.** Игра «Экскурсия в пещеру» на определение влияния ценностей руководителя на судьбу человека.

6. **Упражнение.** «Ранжирование ценностей».

Наши ценности тесно связаны с нашим самосознанием и самоуважением. Поэтому мы очень болезненно переживаем, если сами предаем важные для нас ценности, а также ощущаем себя несвободно, когда наши ценности игнорируют другие. Совершенно естественно, что различия в ценностных предпочтениях разных социальных групп легко приводят к конфликтам. Поэтому мы должны уметь говорить на важные для нас темы и находить общий язык с совершенно разными людьми, в том числе и с теми, которые отличаются от нас по мировоззрению.

Инструкция. Участники разбиваются на группы из четырех человек. Чтобы группы оказались подобранными по случайному принципу, попросите игроков расписаться на первый--четвертый. Те участники, у которых совпал номер, объединяются в одну группу.

Кратко расскажите о значении ценностей в жизни человека – как в личной, так и в профессиональной. Многие предприниматели обладают собственными точками зрения на те или иные вопросы и подбирают сотрудников (часто неосознанно) со схожей

ценностной ориентацией. Жизненные установки отдельных членов команды имеют большое значение для общей работы. По основным вопросам должно быть достигнуто согласие, иначе опасность конфликтов увеличивается.

Раздайте вопросники (по одному на группу). У каждой команды есть задание: расположить восемнадцать предложенных ценностей в порядке убывания их значимости, но значимости не для отдельного человека, а для всей команды. Таким образом, участники будут вынуждены искать компромиссное решение в каждом случае. Какие ценности были особенно важными и допускали единственную трактовку? При обсуждении каких ценностей допускались приемлемые для всех различия во мнениях? На работу команды отводится 30 минут.

Команды собираются вместе и представляют результаты своей работы. Выделите время для подведения итогов.

- Что в данное время является основной ценностью в моей жизни?
- Насколько успешным был процесс принятия единого решения?
- Какие ценности были признаны всеми членами команды? Какие из них важны для командной работы?
- Почему изменяются ценности?
- Как различаются между собой ценностные установки представителей разных народов?

Приложение к упражнению «Ранжирование ценностей»

Ниже вы видите список из восемнадцати ценностей, расположенных в алфавитном порядке. Этот список был разработан американским психологом профессором *М. Рокич*

Задача группы состоит в том, чтобы расставить ценности в порядке их значимости для команды. Наиболее важный командный принцип будет стоять под номером 1, второй – под номером 2 и т. д. Наименее важная ценность получит номер 18. Участники не должны торопиться, их задача – попытаться найти компромиссное решение. Все участники должны быть довольны конечным результатом. И так, человек, работающий в команде, должен быть:

- вежливым (дружелюбным, с хорошими манерами);
- владеющим собой (сдержанным, уравновешенным, уверенным в себе);

- ГОТОВЫМ ПОМОЧЬ;
- интеллигентным (думающим, разумным, понимающим);
- искренним (правдолюбивым, честным);
- компетентным (профессиональным, успешным);
- логичным (рациональным, последовательным);
- мужественным (отстаивающим собственные убеждения);
- независимым (уверенным в себе, самостоятельным);
- оптимистичным (приятным, радостным, счастливым);
- ответственным (надежным, достойным доверия);
- открытым, общительным (свободным от предрассудков);
- порядочным;
- послушным (сознающим свой долг, соблюдающим субординацию);
- прощающим (не злопамятным);
- творческим (умеющим продуцировать нестереотипные идеи, готовым к риску);
- честолюбивым (готовым к напряженной работе, стремящимся к успеху);
- эмоциональным (чувствующим, сопереживающим, сердечным).

Тема 10. Экспресс-диагностика личности в ситуациях делового общения

1. **Определите** основную модальность жены. Переведите жалобы жены на кинестетические представления.

Жена: «Ты так неряшлив! Ты всюду разбрасываешь свои вещи, а когда все выглядит так, я знаю, чтобы ты меня не уважаешь!»

2. **Определите** формулу своего темперамента.

Тест «Формула темперамента» (А. Белов)

Отметьте знаком «+» те качества в «паспорте» темперамента, которые для вас обычны, повседневны. Итак, если вы:

1) неусидчивы, суетливы; 2) невыдержанны, вспыльчивы; 3) нетерпеливы; 4) резки и прямолинейны в отношениях с людьми; 5) решительны и инициативны; 6) упрямы; 7) находчивы в споре; 8)

работаете рывками; 9) склонны к риску; 10) незлопамятны; 11) обладаете быстрой, страстной, со сбивчивыми интонациями речью; 12) неуравновешенны и склонны к горячности; 13) агрессивный забияка; 14) нетерпимы к недостаткам; 15) обладаете выразительной мимикой; 16) способны быстро действовать и решать; 17) неустанно стремитесь к новому; 18) обладаете резкими порывистыми движениями; 19) настойчивы в достижении поставленной цели; 20) склонны к резким сменам настроения – то вы **чистый холерик**;

1) веселы и жизнерадостны; 2) энергичны и деловиты; 3) часто не доводите начатое дело до конца; 4) склонны переоценивать себя; 5) способны быстро схватывать новое; 6) неустойчивы в интересах и склонностях; 7) легко переживаете неудачи и неприятности; 8) легко приспосабливаетесь к разным обстоятельствам; 9) с увлечением беретесь за любое новое дело; 10) быстро остываете, если дело перестает вас интересовать; 11) быстро включаетесь в новую работу и быстро переключаетесь с одной работы на другую; 12) тяготитесь однообразием будничной кропотливой работы; 13) общительны и отзывчивы, не чувствуете скованности с новыми для вас людьми; 14) выносливы и работоспособны; 15) обладаете громкой, быстрой, отчетливой речью, сопровождающейся жестами, выразительной мимикой; 16) сохраняете самообладание в неожиданной сложной обстановке; 17) обладаете всегда бодрым настроением; 18) быстро засыпаете и пробуждаетесь; 19) часто не собраны, проявляете поспешность в решениях; 20) склонны иногда скользить по поверхности, отвлекаться – то вы, конечно же, **сангвини**;

1) спокойны и хладнокровны; 2) последовательны и обстоятельны в делах; 3) осторожны и рассудительны; 4) умеете ждать; 5) молчаливы и не любите попусту болтать; 6) обладаете спокойной, равномерной речью, с остановками, без резко выраженных эмоций, жестикуляции и мимики; 7) сдержаны и терпеливы; 8) доводите начатое дело до конца; 9) не растрчиваете попусту сил; 10) придерживаетесь выработанного распорядка дня, жизни, системы в работе; 11) легко сдерживаете порывы; 12) маловосприимчивы к одобрению и порицанию; 13) незлобивы, проявляете снисходительное отношение к колкостям в свой адрес;

14) постоянны в своих отношениях и интересах; 15) медленно включаетесь в работу и медленно переключаетесь с одного дела на другое; 16) ровны в отношениях со всеми; 17) любите аккуратность и порядок во всем; 18) с трудом приспосабливаетесь к новой обстановке; 19) обладаете выдержкой; 20) несколько медлительны – то вы, без сомнения, **флегматик**;

1) стеснительны и застенчивы; 2) теряетесь в новой обстановке; 3) затрудняетесь установить контакт с незнакомыми людьми; 4) не верите в свои силы; 5) легко переносите одиночество; 6) чувствуете подавленность и растерянность при неудачах; 7) склонны уходить в себя; 8) быстро утомляетесь; 8) обладаете тихой речью; 9) невольно приспосабливаетесь к характеру собеседника; 10) впечатлительны до слезливости; 11) чрезвычайно восприимчивы к одобрению и порицанию; 12) предъявляете высокие требования к себе и окружающим; 14) склонны к подозрительности, мнительности; 15) болезненно чувствительны и легко ранимы; 16) чрезмерно обидчивы; 17) скрытны и необщительны, не делитесь ни с кем своими мыслями; 18) малоактивны и робки; 19) уступчивы, покорны; 20) стремитесь вызвать сочувствие и помощь у окружающих – то вы **меланхолик**.

Обработка результатов:

Если количество положительных ответов в «паспорте» темперамента того или иного типа составляет 16--20, то это значит, что у вас ярко выражены черты данного типа темперамента. Если же ответов насчитывается 11-15, значит качества данного темперамента присущи вам в значительной степени. Если положительных ответов 6--10, то качества данного типа присущи вам совсем в небольшой степени. А теперь определите формулу темперамента:

где: Фт – формула темперамента,
 Х – холерический темперамент,
 С – сангвинический темперамент,
 Ф – флегматический темперамент,
 М – меланхолический темперамент,
 А – общее число плюсов по всем типам,
 Ах – число плюсов в «паспорте холерика»,

Аф – число плюсов в «паспорте флегматика»,

Ас – число плюсов в «паспорте сангвиника»,

Ам – число плюсов в «паспорте меланхолика».

В конечном виде формула темперамента приобретает такой, например, вид:

$$\Phi_T = 35 \% X + 30 \% C + 14 \% \Phi + 21 \% M.$$

Это значит, что данный темперамент на 35 % холерический, на 30% сангвинический, на 14 % флегматичный, на 21 % меланхолический. Если относительный результат числа положительных ответов по какому-либо типу составляет 40 % и выше, значит, данный тип темперамента является у вас доминирующим, если 30--39 % – то качества данного типа выражены достаточно ярко, если 20—29 %, то качества данного типа выражены средне, если 10—19 %, то качества данного темперамента выражены в малой степени.

Тема 11. Этикет в деятельности государственных и муниципальных служащих

1. *Составьте* глоссарий по деловому этикету (20 терминов).
2. *Составьте* «Кодекс поведения в конфликте».
3. *Задание.* Используя книгу А. Белоусовой «Легкость делового бытия. Корпоративный имидж и бизнес-этикет», подготовьте схему построения положительного имиджа государственного служащего.
4. Тест « Оценка знания правил делового этикета»

Ответив на вопросы теста, сравните ваши ответы с ключом к тесту и определите, насколько вы знаете правила делового этикета.

Вопросы:

1. Начальник говорит: «Слушаю вас» -- и при этом пишет (или читает). Начнете ли вы говорить?
2. Какой рукой принято вручать визитную карточку в России и в европейских странах?
3. Нужно ли благодарить партнера, когда он вручает вам свою визитную карточку?
4. Следует ли представлять свою компанию и (или) представ-

ляться самому, снимая телефонную трубку в офисе?

5. Кто должен перезвонить, если телефонный разговор случайно прервался?

6. Какой должна быть высота голоса участников деловых переговоров?

7. Что означает следующий жест партнера по общению: хозяин кабинета во время разговора начинает собирать бумаги на столе?

8. Во время деловой беседы вам принесли чай (кофе), и вы уронили на пол чайную (кофейную) ложечку. Будете ли вы поднимать ее?

9. Женщина проходит мимо группы знакомых мужчин. Кто здоровается первым?

10. Кто должен первым приветствовать партнера при встрече: начальник (мужчина) или его подчиненная?

11. Является ли обязательным рукопожатие при встрече знакомых мужчин?

12. Влияет ли одежда на деловой успех?

13. Что можно положить в нагрудный карман пиджака?

14. Повышает или понижает престиж делового человека перстень на его руке?

15. Какой фасон мужского костюма является универсальным вне зависимости от роста и фигуры мужчины: однобортный или двубортный?

16. Облегчают ли шутки взаимопонимание с малознакомым собеседником?

17. Какая женская одежда больше подходит для работы в офисе: платье, костюм, блузка с юбкой или брюки и трикотажная кофточка?

18. Должна ли деловая женщина пользоваться косметикой?

19. Нужно ли давать ответ на приглашение на прием «коктейль»?

Ключ к тесту

1. Чтобы не принижать свой имидж в глазах начальника, необходимо хранить молчание до тех пор, пока он не оторвется от своих дел.

2. Визитную карточку в России и в европейских странах принято вручать правой рукой.

3. При получении визитной карточки от партнера его следует поблагодарить.

4. Если вы снимаете трубку контактного телефона фирмы, всегда следует представить компанию, чтобы звонящий знал, куда он попал, а затем представиться и поприветствовать собеседника. Если вы снимаете трубку своего телефона в отделе, достаточно представиться собеседнику и добавить фразу: «Слушаю вас».

5. Независимо от того, по какой причине прервался разговор, по правилам этикета перезвонить должен инициатор звонка.

6. Высота голоса должна чуть колебаться, оставаясь в среднем диапазоне.

7. Этим жестом хозяин кабинета дает понять, что разговор окончен.

8. Упавшую во время деловой беседы ложечку не поднимают.

9. Проходя мимо группы знакомых мужчин, женщина здоровается первой.

10. При встрече с начальником первой здоровается его подчиненная.

11. Рукопожатие при встрече знакомых мужчин не обязательно, но желательно.

12. Несомненно, одежда влияет на деловой успех.

13. В нагрудный карман пиджака можно положить только декоративный платочек.

14. Перстень отрицательно влияет на имидж делового человека (за исключением встреч с партнерами из стран Ближнего Востока).

15. Универсальным является однобортный мужской костюм.

16. С малознакомыми людьми лучше не шутить: есть люди, с которыми шутки плохи.

17. Лучший вариант деловой одежды для женщины -- костюм, но может подойти и юбка с блузкой.

18. Да, но это должен быть правильный макияж с использованием высококачественной косметики.

19. На приемы, проводимые стоя, без рассадки, ответ давать не следует.