

**Учебная дисциплина «Социальные и коммуникационные технологии в управлении.»**

**Модуль «Деловые коммуникации.»**

**24 часа лекции и 24 часа семинары. Экзамен в 5 семестре.**

**Тема лекции 1.1.**

**Сущность и содержание деловых коммуникаций.**

# Учебные вопросы.

- 1. Понятие коммуникации в деловом общении.**
- 2. Интегрирующая роль коммуникации.**
- 3. Процесс коммуникации.**
- 4. Коммуникативные барьеры и их преодоление.**
- 5. Коммуникационные сети.**
- 6. Коммуникационные стили.**
- 7. Формы деловых коммуникаций:**

# **1. Понятие коммуникации в деловом общении.**

**Коммуникации в менеджменте – это обмен информацией между людьми.**

**Основная цель коммуникаций – обеспечить взаимопонимание и эффективное взаимодействие людей в организации.**

**От 50 до 90% рабочего времени менеджеры тратят на коммуникации.**

**Отсутствие навыков межличностного общения резко снижает эффективность профессиональной деятельности менеджера.**

# Понятие коммуникации

**Коммуникация** – это

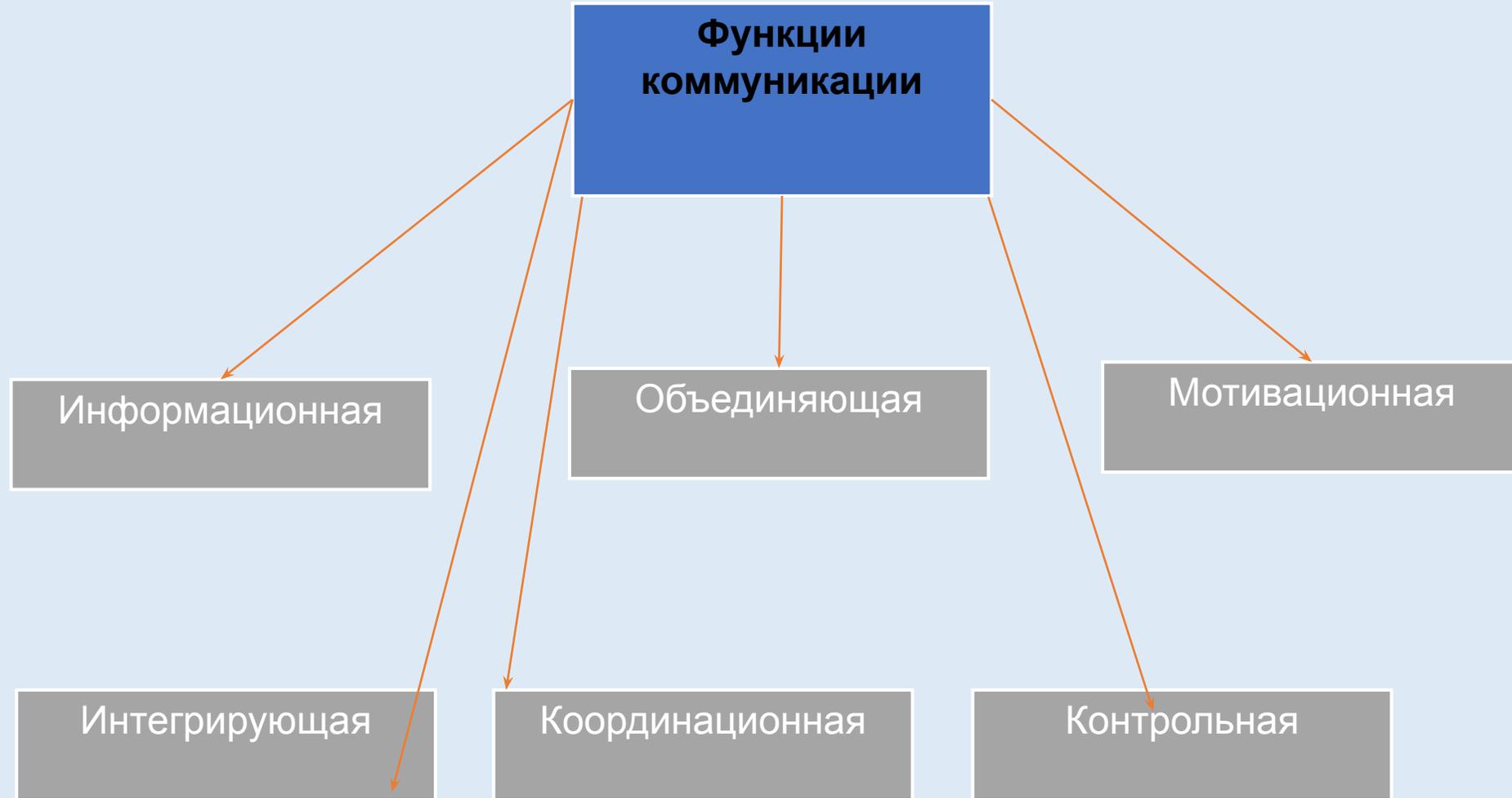
- ✓ общение людей в процессе совместной деятельности: обмен идеями, мыслями, информацией
- ✓ сложный процесс, состоящий из взаимосвязанных шагов, необходимых, чтобы сделать мысли одного человека понятными другим



**Термин «коммуникация»** происходит от латинского *communis*, означающего «общее»: передающий информацию пытается установить «общность» с получающим информацию.

Отсюда коммуникация может быть определена как передача не просто информации, а **значения или смысла с помощью символов.**

Коммуникации являются не только необходимым условием и следствием всякой деятельности - они отражают одну из ценностей человека. Не случайно говорят, что самой большой ценностью в жизни человека является общение.



## Функции

### коммуникации:

- **информационная** - включает информационное обеспечение жизнедеятельности организации, в том числе текущий обмен информацией между сотрудниками и подразделениями, информирование о результатах деятельности и планах, получение информации из внешней среды, приобретение новых или дополнительных профессиональных знаний;
- **объединяющая** - означает осуществление действий по установлению общности. Например, налаживание связей и отношений в процессе работы, в том числе кооперации, сотрудничества, взаимодействия.  
Смысл этих действий заключается в обмене информацией в расширенном понимании - не только данными, информацией, но и эмоциями, отношением к передаваемым сообщениям; отношением к передаваемым сообщениям;

## Функции коммуникации:

- *побудительная или мотивационная* – активизирует сотрудников, мотивирует к определенным действиям, необходимым для достижения целей организации в целом;
- *интегрирующая* - позволяет индивидуумам или группам, а также всей организации включиться в более крупные структуры, объединения, т.е. в структуры и связи более высокого порядка;
- *координационная* - связана с согласованием действий различных сотрудников и подразделений в процессе деятельности организации;
- *контрольно-регулирующая* - заключается в сборе, обработке и хранении информации, позволяющей осуществлять обратную связь, вносить необходимые корректировки в случаях отклонения от планов и целей.



**Коммуникативная сторона** общения состоит в обмене информацией между общающимися людьми.

**Интерактивная сторона** представляет собой взаимодействие и воздействие людей друг на друга в процессе межличностных отношений, т.е. обмен не только знаниями, идеями, но и действиями.

**Перцептивная сторона** проявляется через восприятие, понимание и оценку людьми социальных объектов - других людей, самих себя, групп, других социальных обществ.

Для успешного вхождения в организацию каждому новому работнику необходимо изучить **системы ценностей, правил, норм и поведенческих стереотипов**, характерных для данной организации.

При этом важно знать те из них, без учета которых первоначально при взаимодействии человека с окружением могут возникнуть неразрешимые конфликты.

**«Нельзя управлять, не общаясь!»**



## Уметь общаться это значит:

- уметь разбираться в людях (понимать и учитывать их индивидуальность);
- уметь строить свою речь;
- уметь слушать;
- уметь выбирать эффективную стратегию взаимодействия.

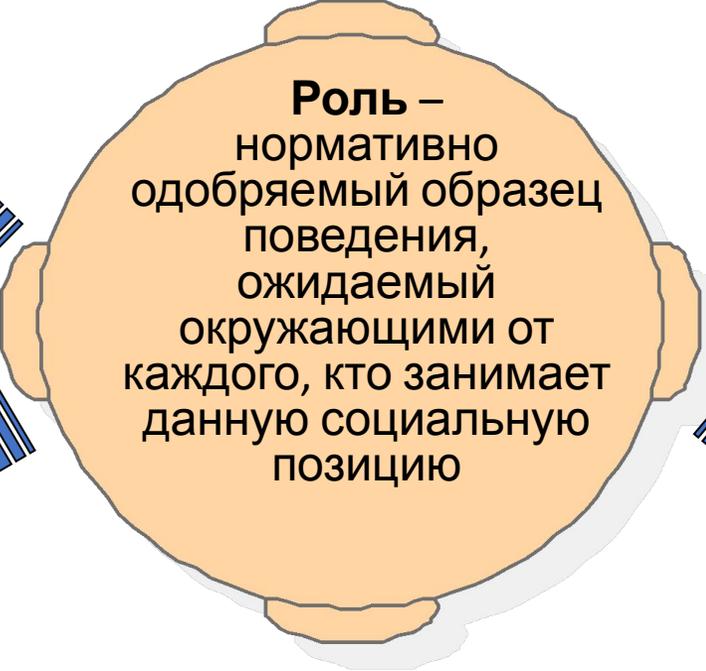
Человек вступает в общение в соответствии с отведенной ему ролью



Начальник и подчиненный



Супруг



Родитель

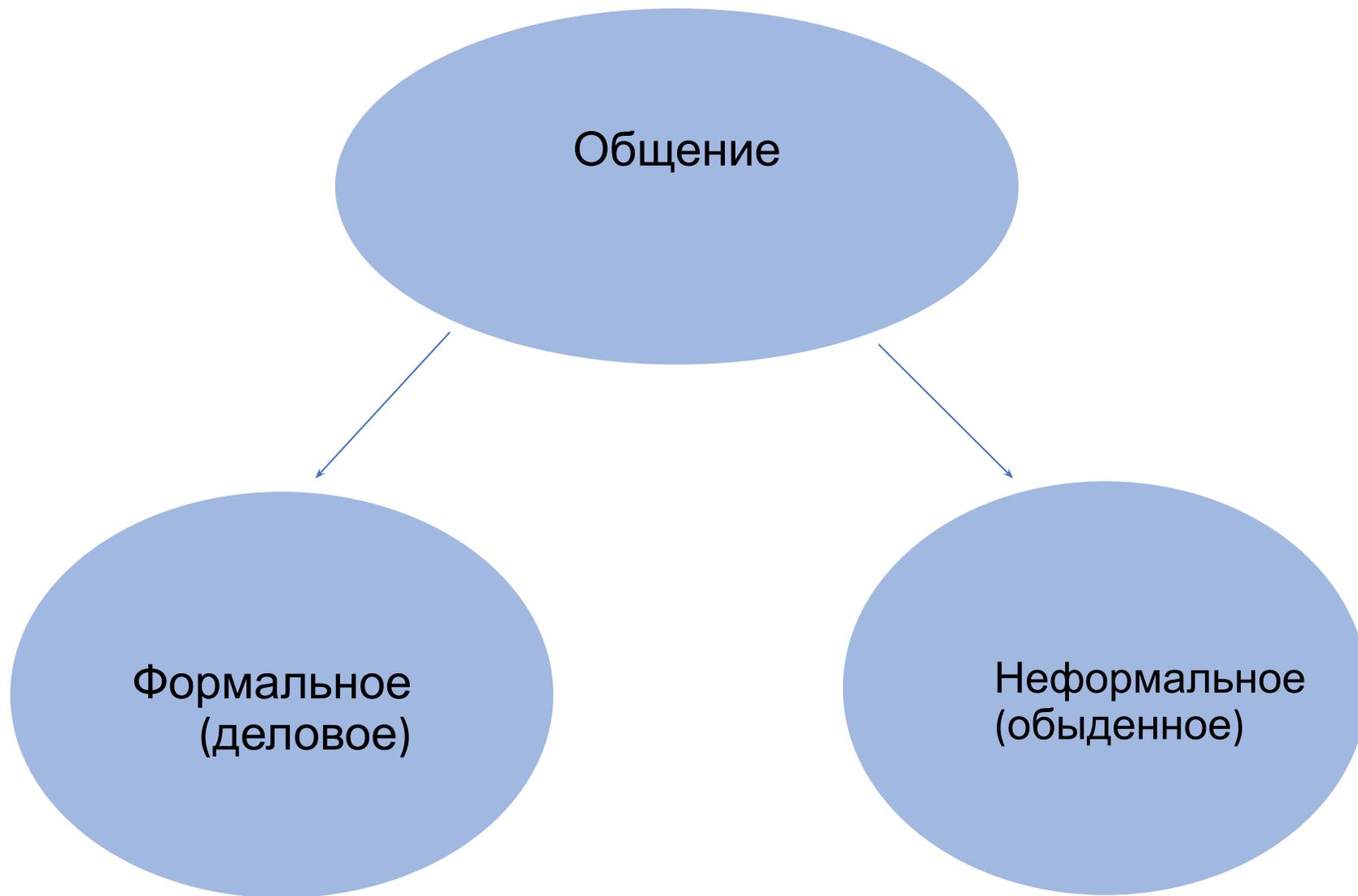


Друг, коллега



Необходимое условие успешности общения – соответствие реального поведения взаимодействующих людей ожидаемому





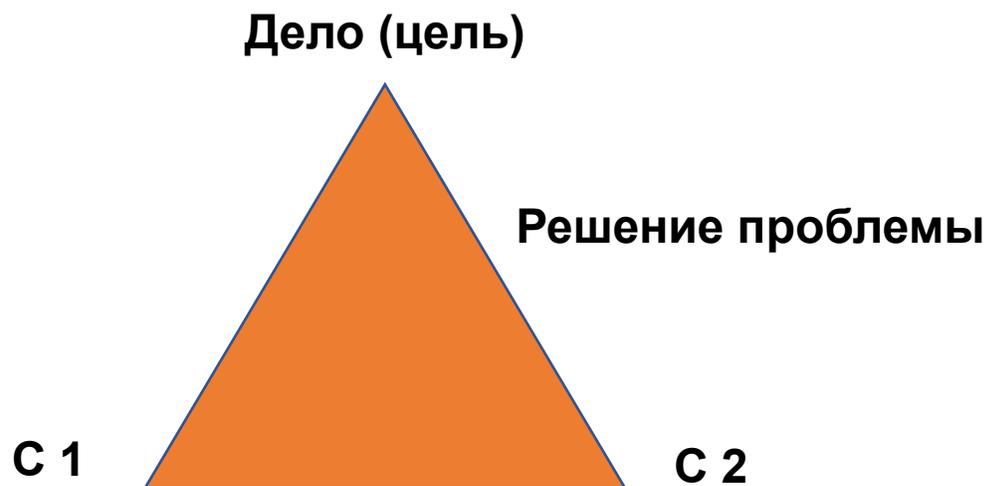
# Специфика делового общения

---

## Модель обыденного общения



## Модель делового общения



- Предметом общения является *дело*, т.е. возникает на основе и по поводу определенного вида деятельности, связанной с производством какого-либо продукта или делового эффекта

- Партнер в деловом общении всегда выступает как личность, значимая для субъекта

**Деловое общение** – общение, реализуемое в профессиональной сфере человеческой деятельности.

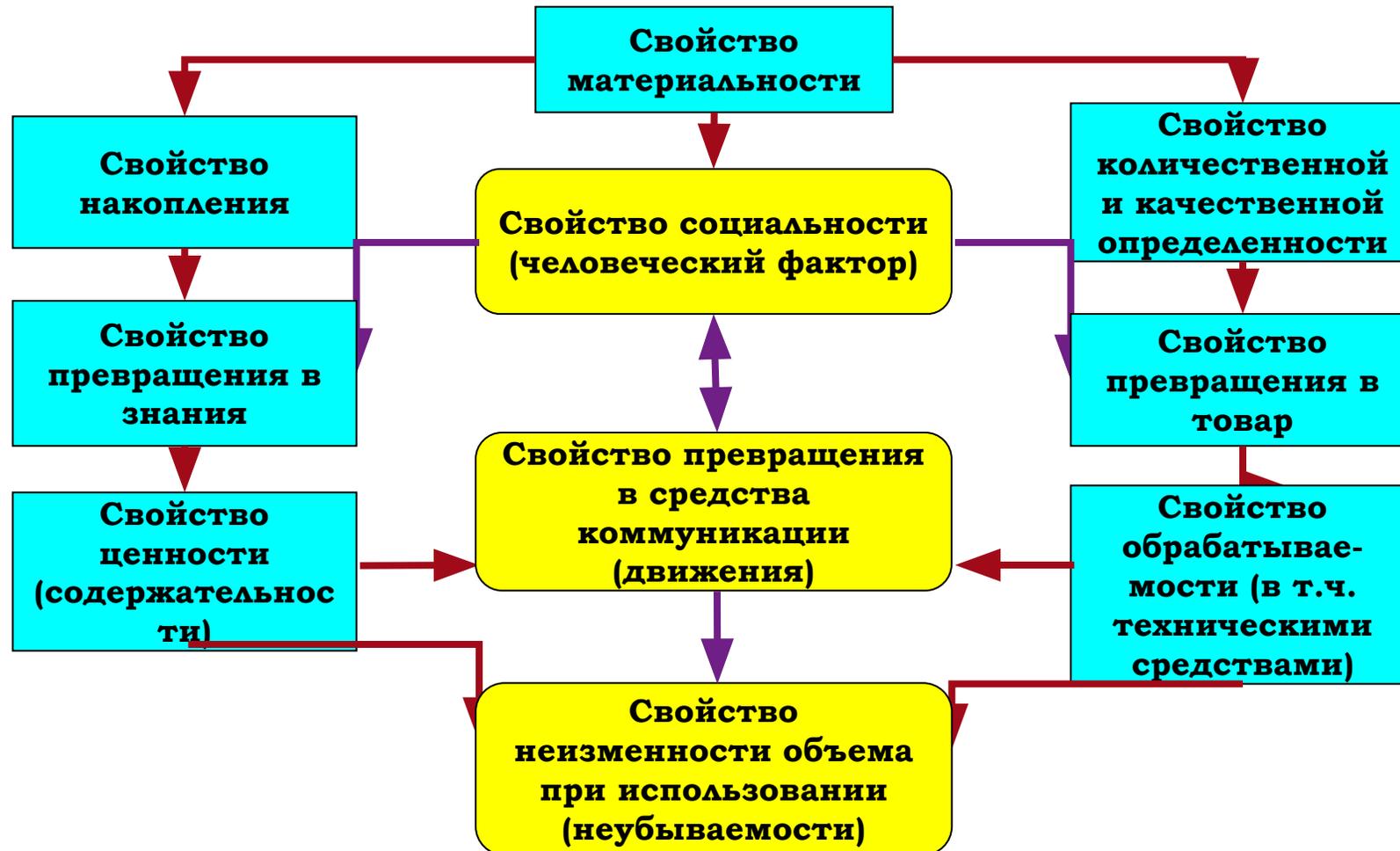
**Эффективное общение** – общение, при котором достигается поставленная цель.

# Роль информации в менеджменте:

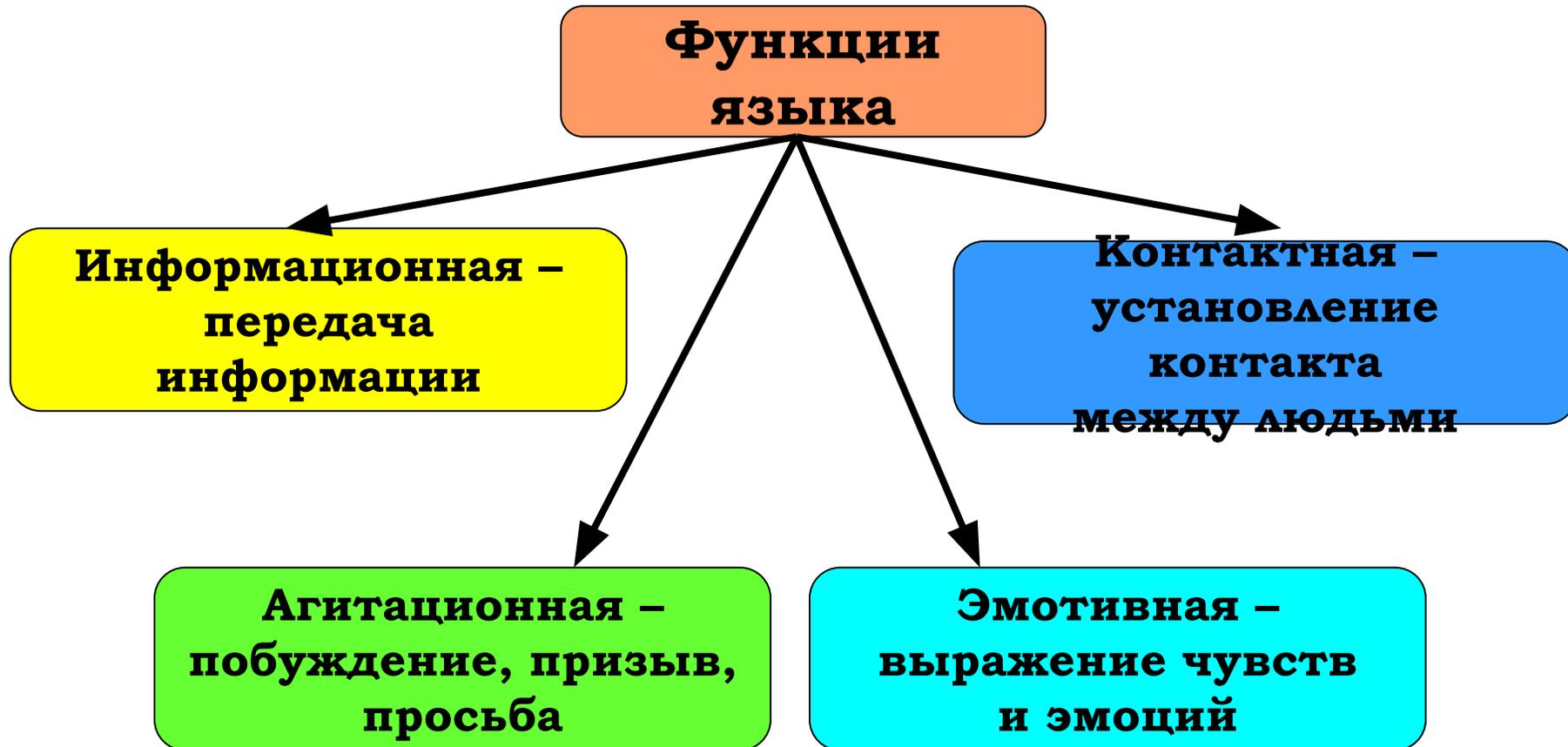
**Информационная связь между работниками с целью обеспечения эффективной согласованности**



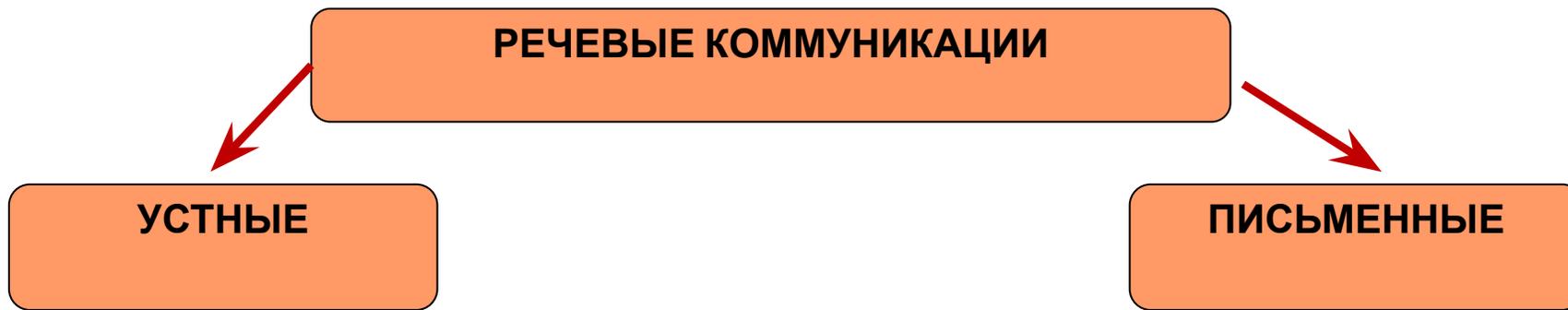
# Коммуникативные свойства информации:



**Язык – важнейшее средство человеческого общения.**



**Большое значение имеет профессиональный  
ЯЗЫК**



*Следует знать, что тексты «для глаз» и «для уха» пишутся различными стилями, что обусловлено особенностями визуального и аудио восприятий.*

*(Айви Ли)*

## 2 Интегрирующая роль коммуникации

### Два аспекта коммуникации:

#### 1. Информационный



**процесс движения  
информации**

#### 2. Личностный



**взаимодействие  
личностей в процессе  
коммуникации**

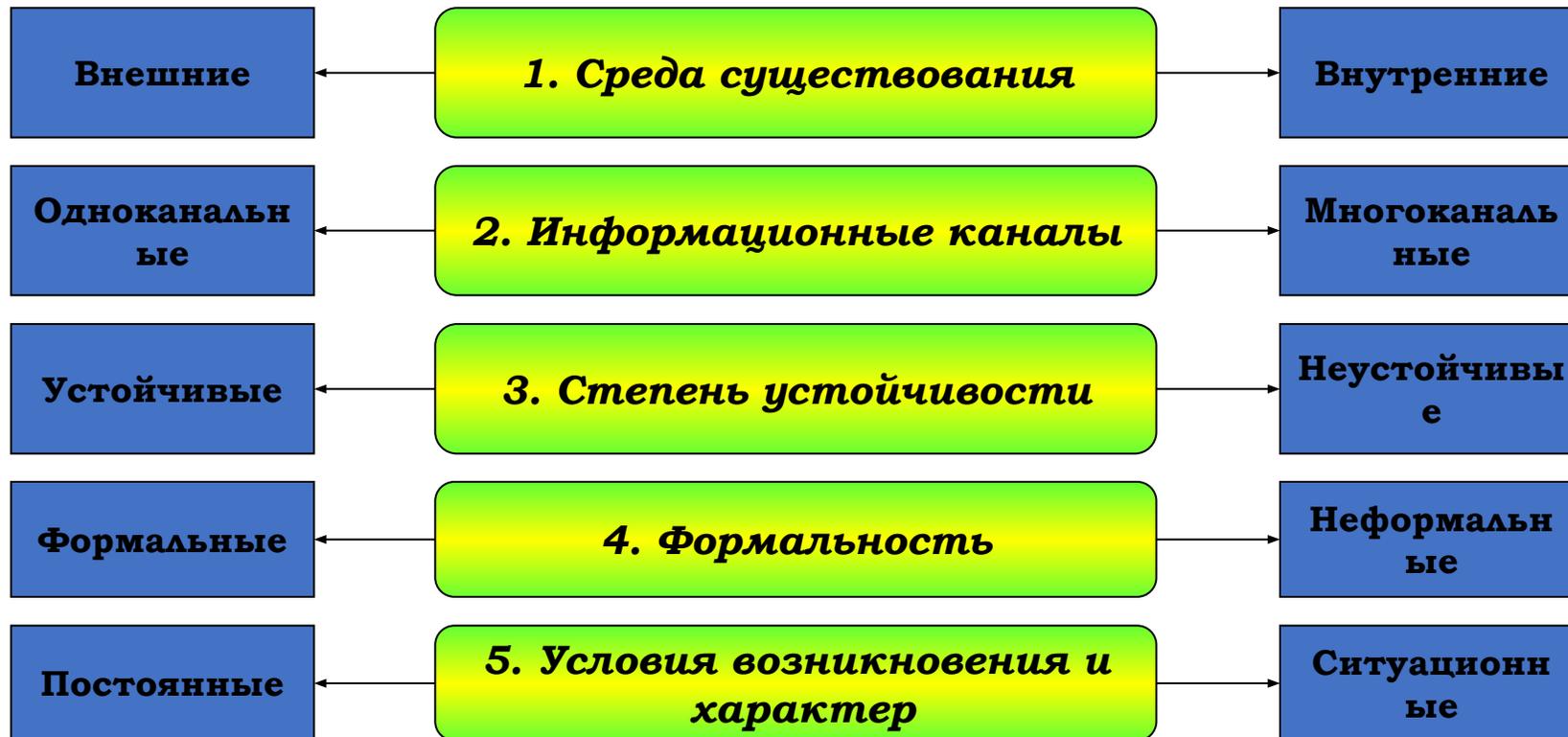
**Цель коммуникации в организации – сделать  
общими интересы бизнеса для всех его  
участников!**

## 2

# Интегрирующая роль коммуникации

## Виды коммуникаций в менеджменте:

### Критерии классификации



## **2 Интегрирующая роль коммуникации**

### **Внешние коммуникации – обмен информацией с внешней средой**

**Коммуникации с потребителями – реклама, выставки – продажи, личные продажи, опросы, анкетирование, рекламации и т.д.**

**Коммуникации с органами власти – отчетность, справки, сообщения (в рамках системы государственного контроля и регулирования); лоббирование интересов в органах власти; встречи, переговоры, семинары и т.п.**

**Отношения с общественностью – создание благоприятного образа организации на местном, региональном и национальном уровне – через СМИ, благотворительность, пресс-конференции и прочее.**

## 2 Интегрирующая роль коммуникации

**Внутренние коммуникации – обмен информацией между частями организации.**

**Горизонтальные коммуникации – согласование между равноправными, не подчиняющимися друг другу подраз-**

**делениями. Отношения кооперации и координации.**

**Вертикальные коммуникации – нисходящая**

**информация**

**(стратегические цели и тактические задачи, указания руководства, изменения правил и инструкций и т.п.;**

**восходящая информация (отчет о результатах работы, возникающие проблемы, предложения исполнителей и**

**др.)**

**Диагональные коммуникации – межуровневые**

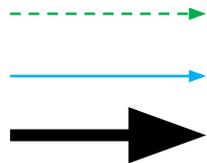
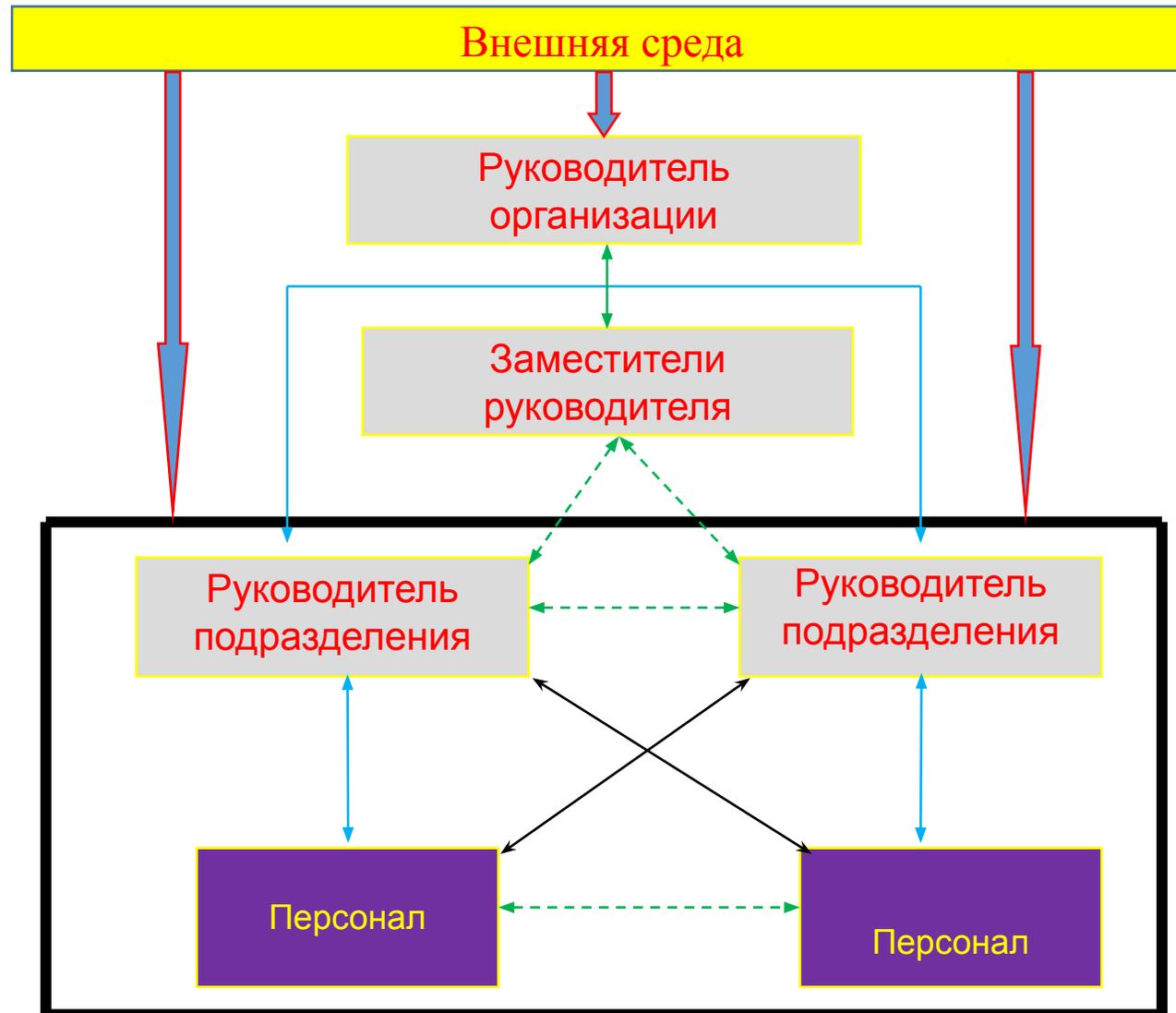
**коммуни-**

**кации, осуществляемые не по линии прямого**

**подчинения**

**(согласования с работником или руководителем другого**

**подразделения).**



## 2 Интегрирующая роль коммуникации

**Неформальные коммуникации – основаны на личных, неслужебных отношениях. Слухи.**

**Особенности неформальных коммуникаций – гораздо большая скорость передачи информации, значительная аудитория, сравнительно меньшая достоверность (особенно по личной информации).**

**Руководители часто используют неформальные каналы передачи информации – например, чтобы выяснить реакцию сотрудников на готовящиеся изменения; намеренно допускают «утечку» информации для более быстрого ее распространения.**

**Слишком большой объем слухов в организации – свидетельство неблагополучия системы формальных коммуникаций и ее неэффективности.**

## 2 Интегрирующая роль коммуникации

### Основные элементы коммуникации:

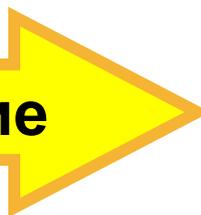
1. Отправитель



3. Канал



2. Сообщение



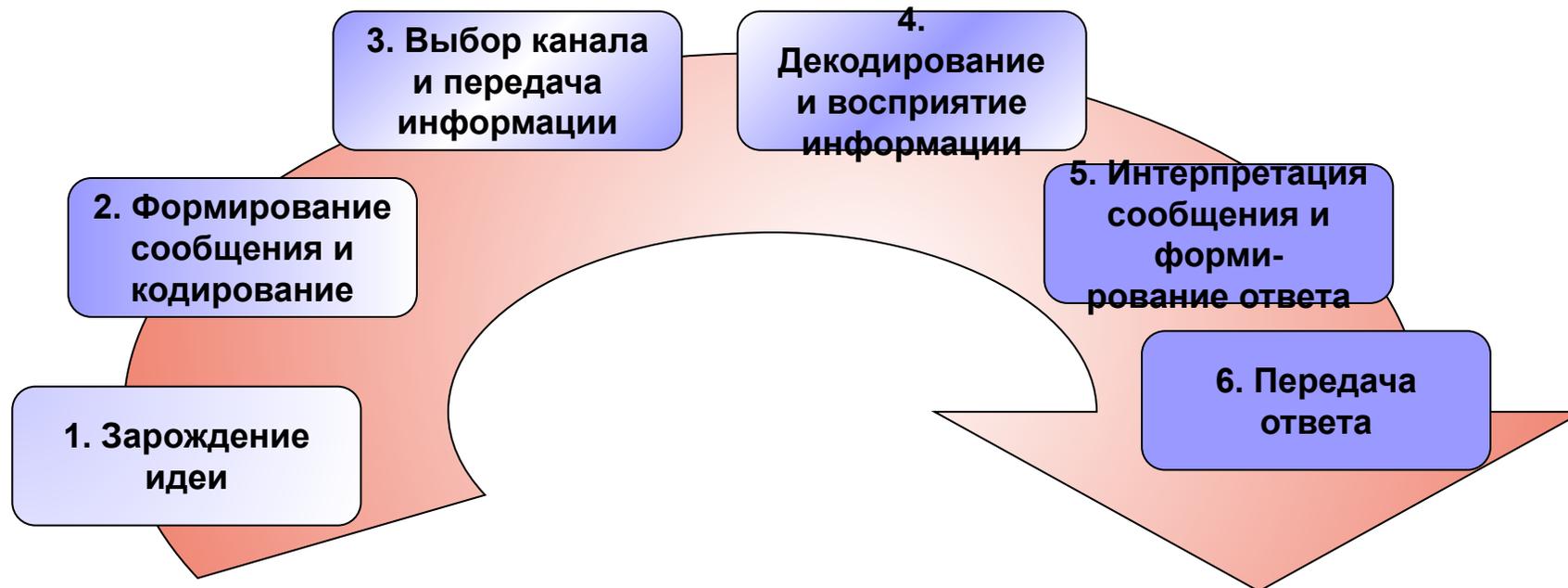
4. Получатель



### 3 Процесс коммуникации

Сам факт обмена информацией еще не гарантирует его эффективность.

**Процесс коммуникации – это последовательность действий при общении людей.**



## **3 Процесс коммуникации**

### **Этапы процесса коммуникации:**

**1. Зарождение идеи.** Обмен информацией начинается с формулирования идеи, концепции или отбора информации. Нужна точная и понятная формулировка.

**2. Формирование сообщения и кодирование информации.** Отправитель с помощью символов, понятных получателю, придает информации определенную форму (слова, интонации, рисунки, обозначения, графика и т.п.)

**3. Выбор канала связи и передача сообщения.** Канал связи должен соответствовать типу символов и цели сообщения – устная речь, документы, телефон, Интернет, видео, эмоции и т.д. Желательно дублировать каналы передачи информации.

### **3 Процесс коммуникации**

#### **Этапы процесса коммуникации:**

##### **4. Декодирование и восприятие информации. Перевод**

**СИМВОЛОВ**

**в мысли получателя. При передаче информации возникают помехи и искажения (шумы). Причины шумов различны – языковые и невербальные, различия в восприятии, различия статусов и др.**

**5. Интерпретация сообщения и формирование ответа. Получатель информации формулирует свое понимание информации и свою ответную реакцию.**

**6. Передача ответа отправителю. Сформированный ответ передается отправителю, как правило, по тому же каналу связи. Тем самым осуществляется обратная связь.**

**Цикл процесса коммуникации завершается.**

# Виды коммуникации

## **Внутренняя**

(общение человека с самим собой)

## **Межличностная**

(между 2 людьми)

## **В малых группах**

(от 3 до 9 человек)

## **Публичная**

(от 10 до 100 человек)

## **Организационная**

(свыше 100 человек)

## **Межличностная**

(охватывает большое количество людей)

# Иерархия каналов коммуникации по эффективности воздействия

---



### 3 Процесс коммуникации

#### Коммуникативные навыки участников процесса коммуникации:

##### **Вербальные** (через обучение)

1. Слушание

2. Речь

3. Чтение

4. Письмо



##### **Невербальные** (в подсознании)

5. Язык  
телодвижений

6. Зрительный  
контакт

7. Параметры голоса

8. Внешность

### 3 Процесс коммуникации

#### Коммуникативные навыки: Слушание.

**Эффективное слушание – отличается от понятия «слух». Мы используем разные стили поведения при слушании:**

**Нейтральное слушание (сбор информации)**

**Оборонительное слушание (при малейшей неточности информация перестает восприниматься)**

**Селективное слушание – пауза между собственными высказываниями, очень низкое усвоение информации**

**Активное слушание – слушатель помогает говорящему высказаться и направляет так, чтобы услышать то, что ему интересно (техника активного слушания).**

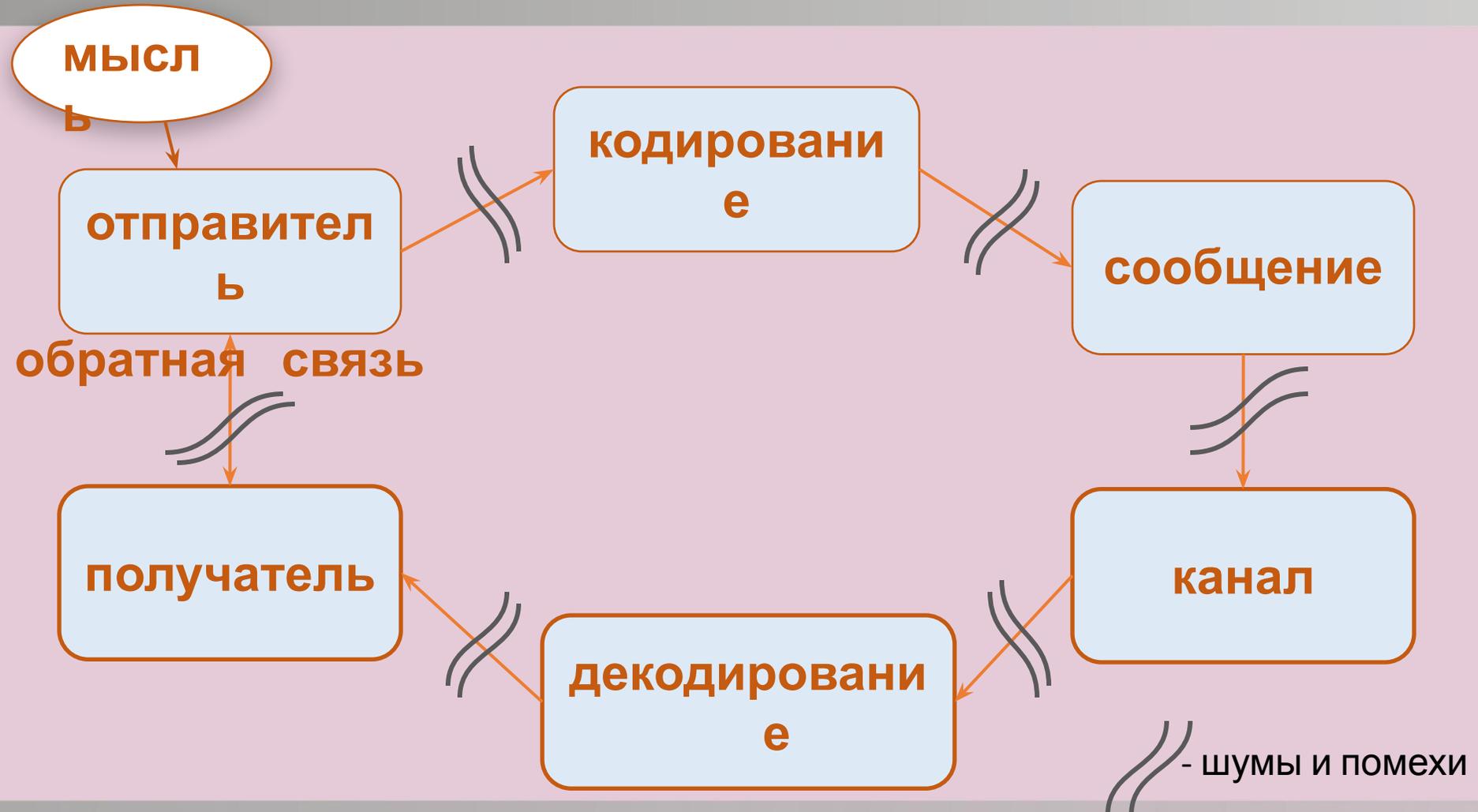
# Почему мы терпим неудачу?

## Статистика причин неудач в деловом общении

- Недостаточная подготовка – 19%
- Слабые навыки вербальной и письменной коммуникации – 20%
- Ошибки менеджмента – 11%
- **Установка – 50%**

*«О чем вы думаете, тем и становитесь»*

# Модель процесса коммуникации



# Шум

---

любой внешний или внутренний раздражитель, искажающий и мешающий процессу обмена информацией

- **Внешние** — предметы, звуки и другие стимулы окружающей обстановки, отвлекающие внимание людей от того, что говорится или делается;
- **Внутренние** — мысли и чувства, установки и ожидания

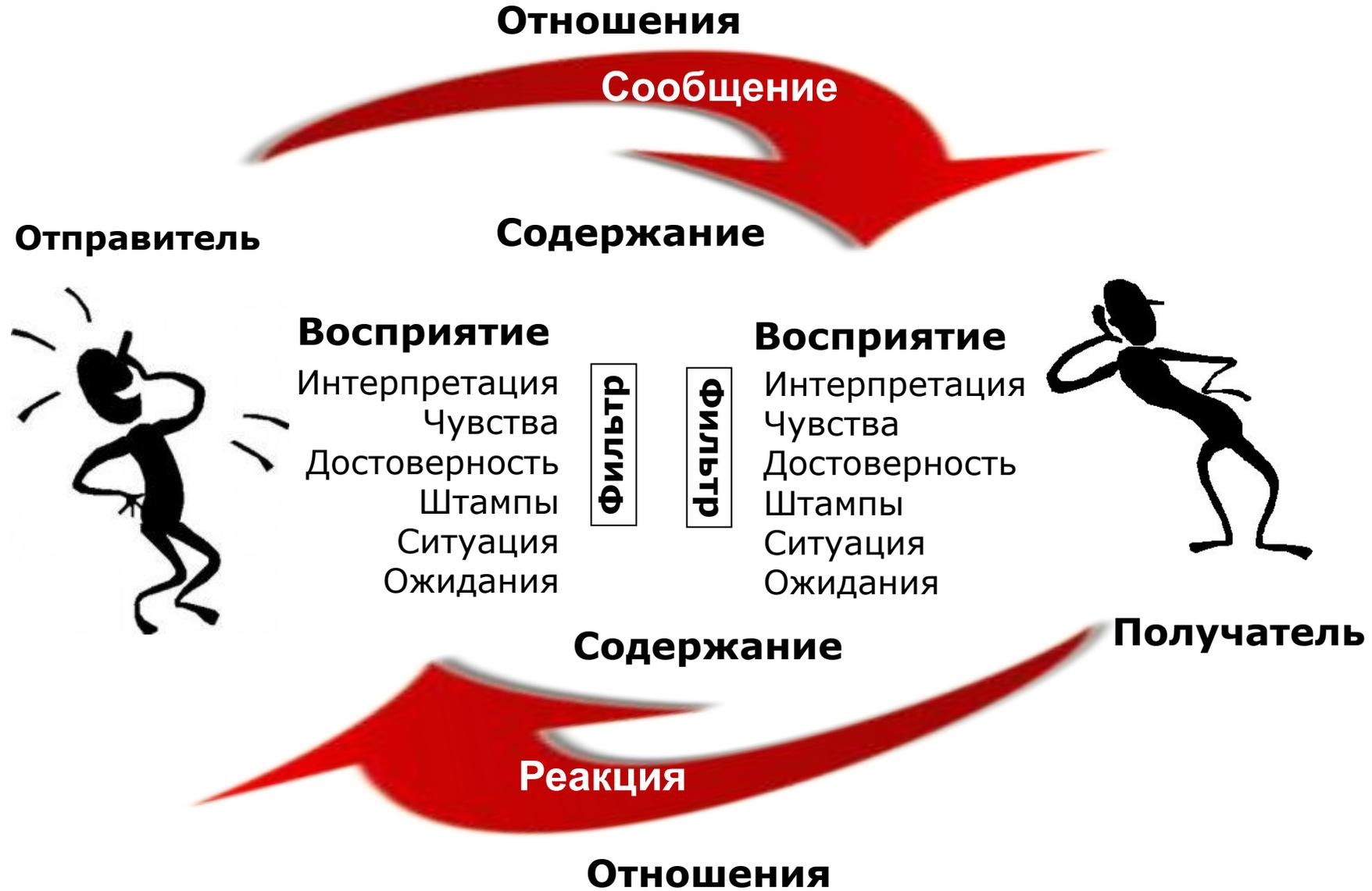
## Контекст

---

*физическое, социальное, историческое, психологическое и культурное окружение, в котором проходит процесс коммуникации*

- **Физический** — включает местоположение коммуникационного процесса, условия окружающей среды (температуру, освещение, уровень шума), физическое расстояние между участниками и время суток;
- **Социальный** — включает в себя цель коммуникации и уже существующие взаимоотношения между участниками;
- **Исторический** - включает в себя связи, сформировавшиеся между участниками в предыдущих коммуникационных эпизодах и влияющие на понимание в текущей ситуации;
- **Психологический** – включает в себя настроения и чувства, которые каждый из собеседников привносит в общение;
- **Культурный** - включает в себя убеждения, ценности, отношения, социальную иерархию, религию, роли групп и понятие времени.

# Личностный фильтр



Импульсивная  
переработка с  
учетом личных угроз

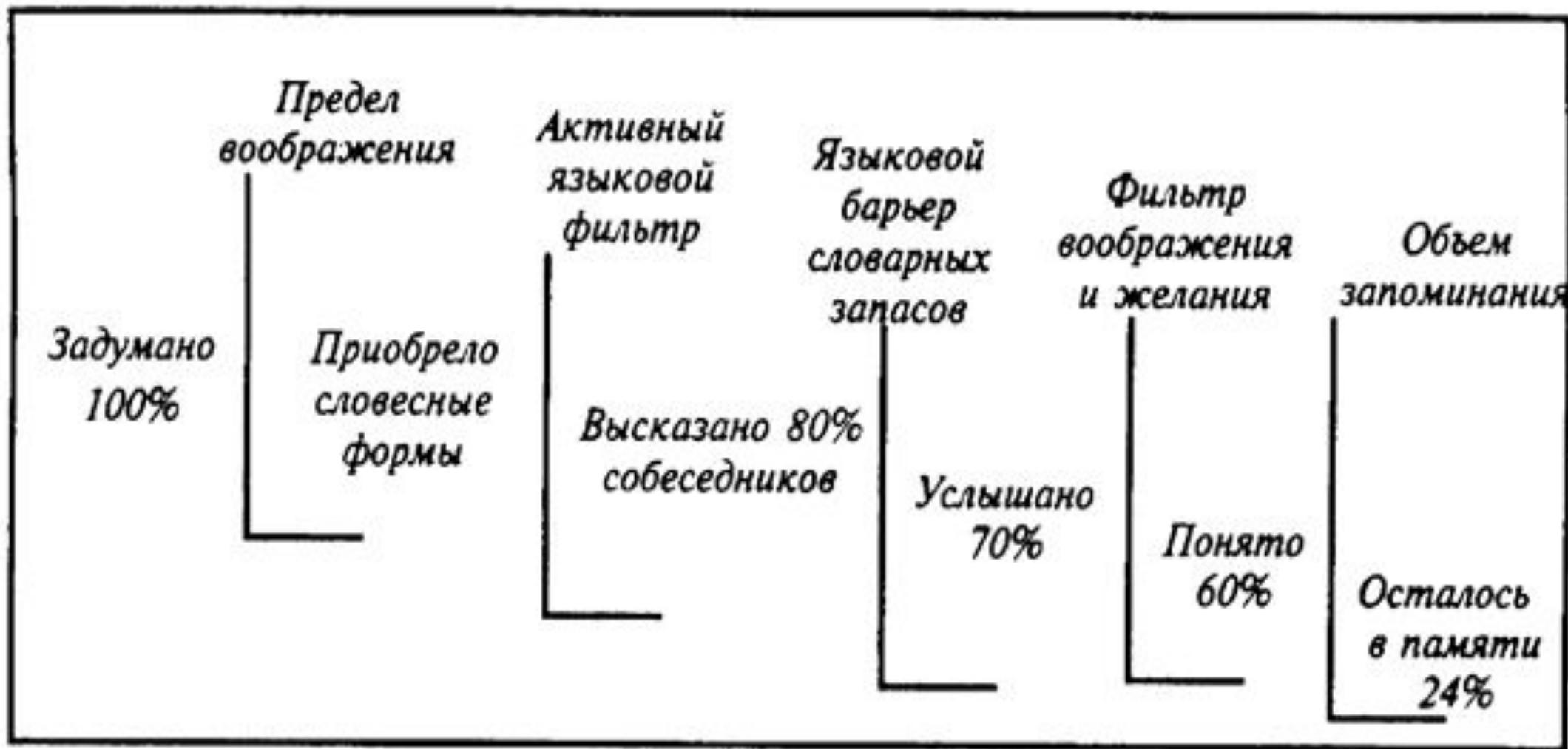
Эмоцио-  
нальная  
переработ-  
ка инфор-  
мации

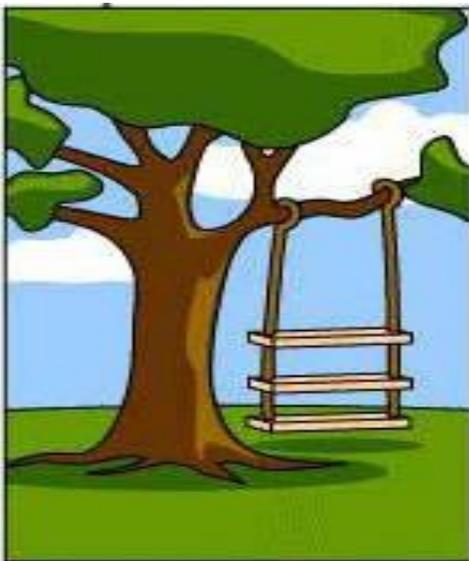
Смысловая  
переработка  
данных

Детальное  
восприятие  
и изучение  
информации

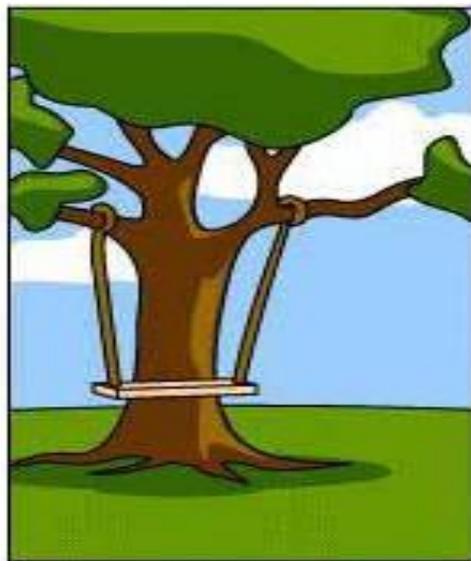
## ТИПЫ ЛИЧНОСТИ ПО ВОСПРИЯТИЮ

# Барьеры общения





Как объяснил клиент  
чего он хочет



Как понял клиента  
начальник проекта



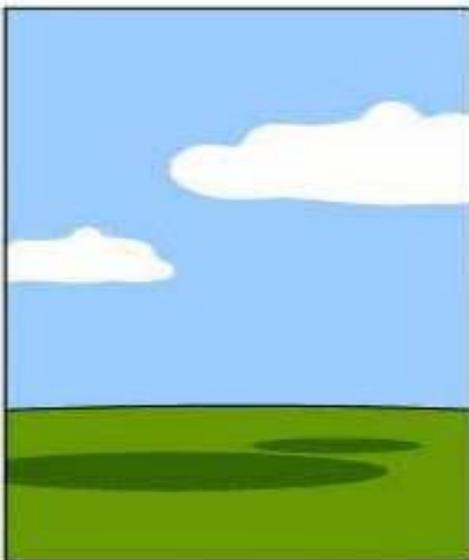
Как описал проект  
аналитик



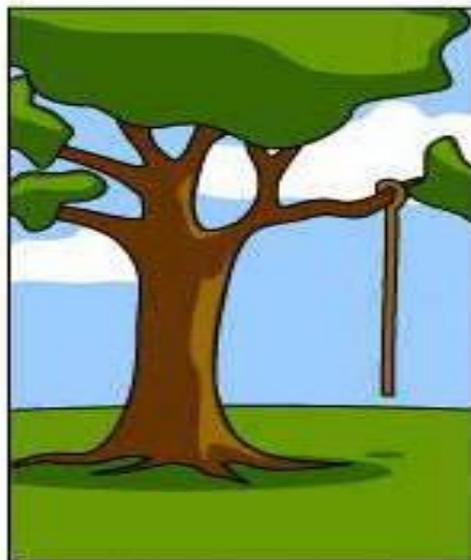
Как написал  
программист



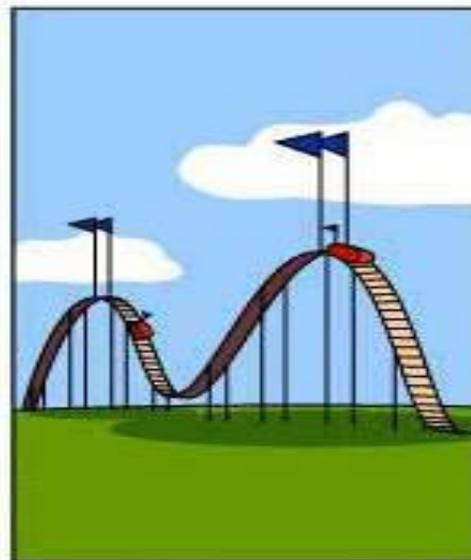
Как представил проект  
бизнес-консультант



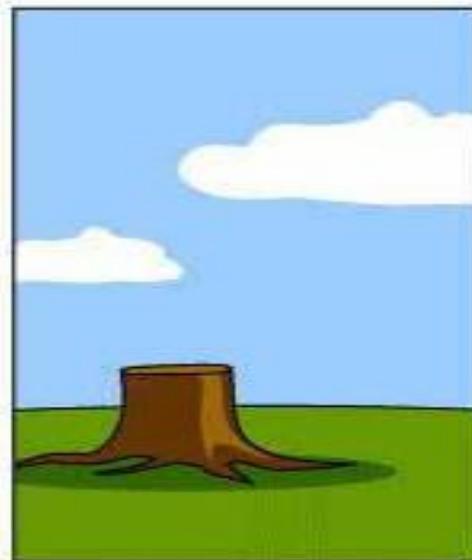
Как  
задокументировали  
проект



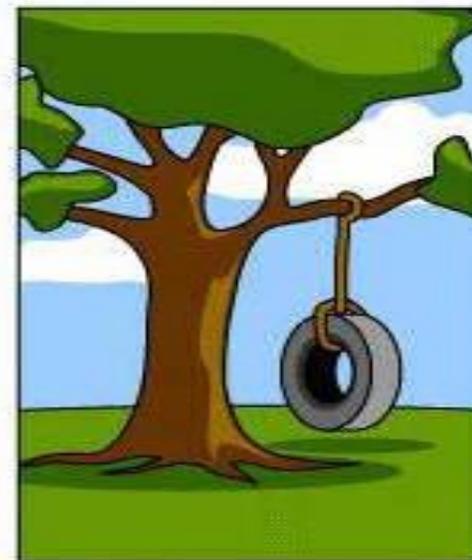
Какие фичи  
удалось внедрить



Как заплатил  
клиент

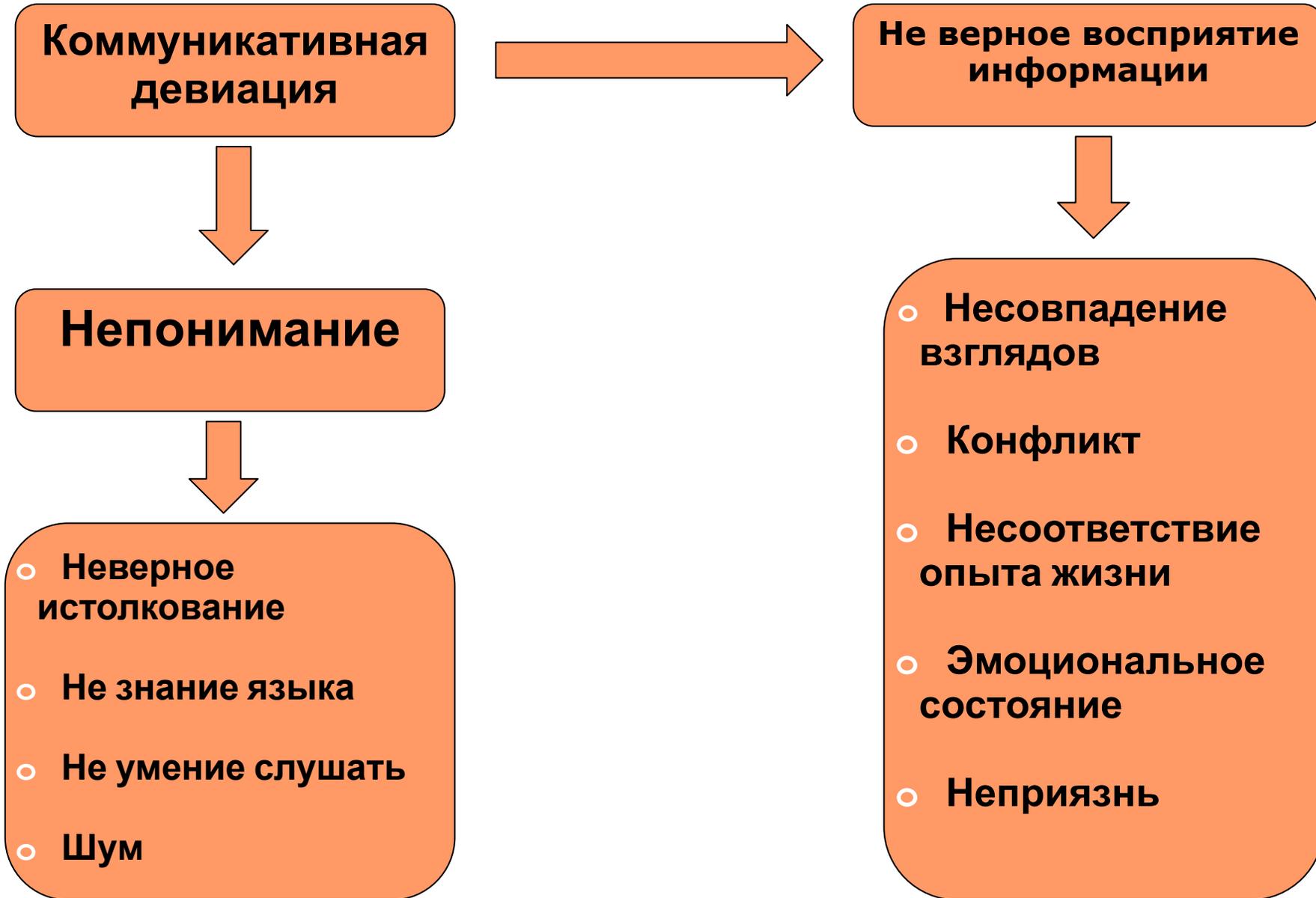


Как работала  
техническая  
поддержка



Что было нужно  
клиенту

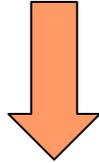
## Основные препятствия в межличностных коммуникациях



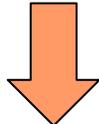
**Коммуникативная девиация**



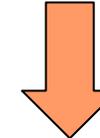
**Не верное восприятие информации**



**Непонимание**



- Неверное истолкование
- Не знание языка
- Не умение слушать
- Шум



- Несовпадение взглядов
- Конфликт
- Несоответствие опыта жизни
- Эмоциональное состояние
- Неприязнь

# Элементы коммуникационного процесса

✓ **декодирование** – перевод символов сообщения в информацию, понятную получателю



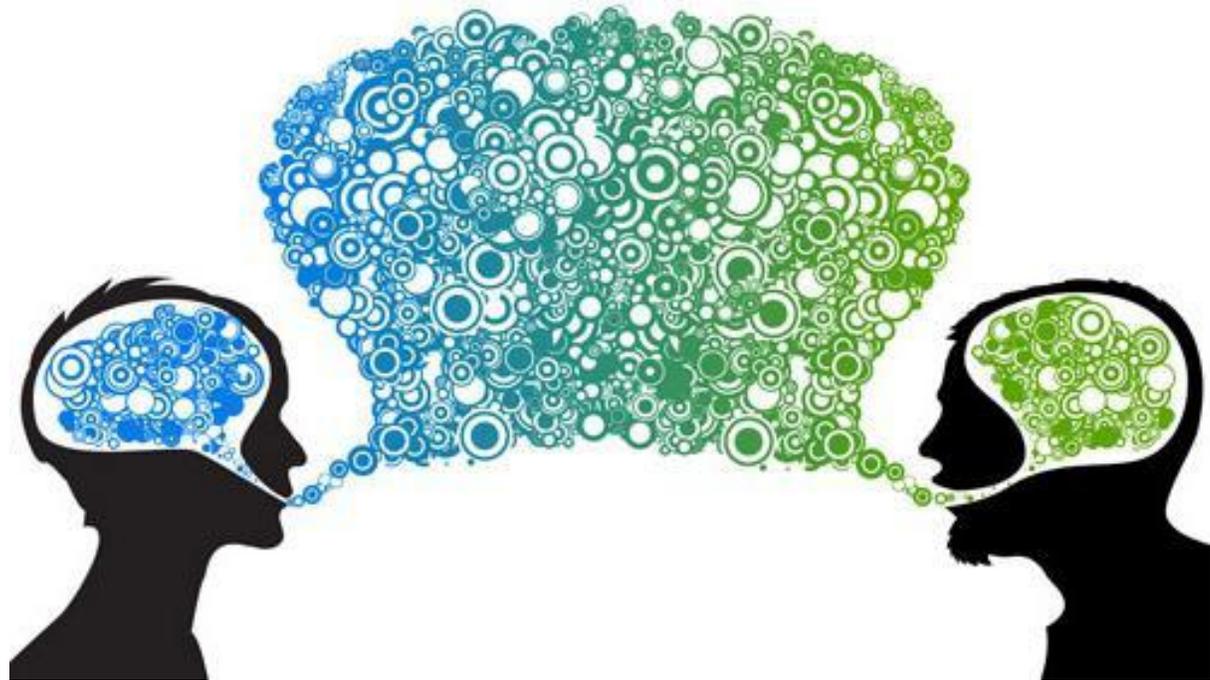
✓ **получатель** - лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее

✓ **шумы** – различные барьеры, искажающие информацию

✓ **обратная связь** – реакция на поступившую информацию, свидетельствующая о мере понимания сообщения и доверия к нему

***Обратная связь*** – информация, содержащая реакцию реципиента на поведение коммуникатора.

Использование обратной связи является одной из важнейших коммуникативных способностей человека.



Понятие обратной связи пришло в теорию коммуникаций из кибернетики, где оно обозначает, в упрощенном виде, реакцию систем на воздействие.

Различают:

- а) положительную обратную связь**
- б) отрицательную обратную связь.**

*Положительная обратная связь* – восприятие и возвращение сигнала в неизменном виде, т.е. адресат поддерживает тему коммуникации и разговор может успешно продолжаться.



**Отрицательная обратная связь** – изменение воспринятого сигнала или неприятие сигнала, т.е. адресат не поддерживает тему коммуникации или саму коммуникацию, предлагаемую адресантом.



## 4. Коммуникативные барьеры и их преодоление

### Коммуникативные барьеры:

#### Межличностн ые

1. Барьер восприятия

2. Семантические барьеры

3. Невербальные преграды

#### Организационн ые

4. Искажение сообщений

5. Фильтрация

6. Несовпадение статусов

7. Информационные перегрузки

8. Неудовлетворительная структура организации

## 4. Коммуникативные барьеры и их преодоление

### Межличностные коммуникативные барьеры:

**Барьер восприятия.** Люди по-разному воспринимают одну и ту же информацию в зависимости от образования, опыта, характера, эмоционального состояния и др. Очень важен характер отношений с руководителем (атмосфера доверия или подозрительности).

**Семантические барьеры.** Причина в разном понимании людьми значений слов (из-за профессии, социального статуса, и прочее). Ситуация осложняется из-за жаргона, который вырабатывается в организации и ее подразделениях.

**Невербальные преграды.** Невербальные символы всегда сопровождают слова (выражение лица, интонация и т.п.). До 90% информации человек воспринимает через невербальные символы. В случае их противоречия смысл сообщений не воспринимается.

## 4. Коммуникативные барьеры и их преодоление

### Организационные коммуникативные барьеры:

Искажение сообщений. Отправитель не согласен с сообщением и меняет его смысл (исправляя ошибку или сознательно изменяя смысл сообщения).

Фильтрация информации. В организации происходит отбор и упрощение информации, чтобы ускорить ее движение. Может привести к отсеиванию важных сведений.

Несовпадение статусов уровней организации. Руководители высшего звена обладают высоким статусом. Существует тенденция снабжать их только «хорошей» информацией.

Информационные перегрузки. Из-за увеличивающегося объема информации люди не успевают на нее реагировать. Причиной может быть и нехватка технических средств.

Неудовлетворительная структура организации может привести к дублированию потоков информации или потере важной информации. Искажений тем больше, чем больше уровней управления.

# Барьеры коммуникации

```
graph TD; A[Барьеры коммуникации] --> B[Логически й]; A --> C[Стилистически й]; A --> D[Фонетический]; A --> E[Семантически й];
```

Логически  
й

Стилистически  
й

Фонетический

Семантически  
й

**Логический барьер** - возникает, когда партнеры не находят общего языка.



**Способ решения** - пытаться понять то, как партнер по общению строит свои умозаключения.

**Фонетический барьер** - возникает тогда, когда участники коммуникативного процесса разговаривают на разных языках и диалектах, имеют существенные дефекты речи и дикции, искаженное грамматическое построение высказываний.



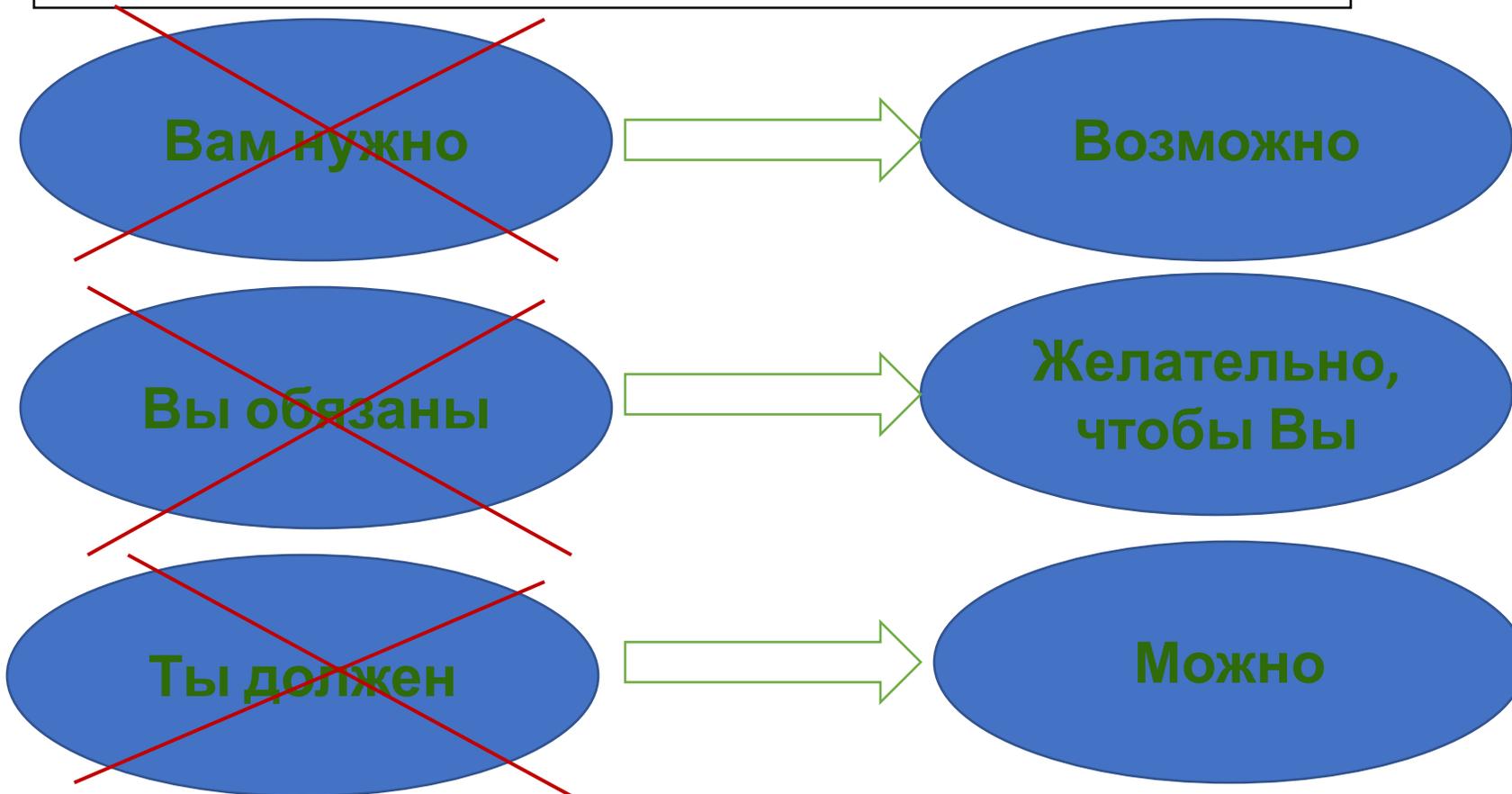
**Способ решения** - необходимо говорить четко, не очень громко, со средней скоростью.

**Семантический барьер** - возникает ввиду отсутствия совпадений в системах значений партнеров в коммуникации.



**Способ решения** - необходимо понять особенности другого человека и использовать в разговоре понятную для него лексику.

Стилистический барьер - возникает при несоответствии стиля речи коммуникатора и ситуации общения или стиля речи и актуального психологического состояния реципиента.



## 4. Коммуникативные барьеры и их преодоление

### Пути улучшения коммуникаций:

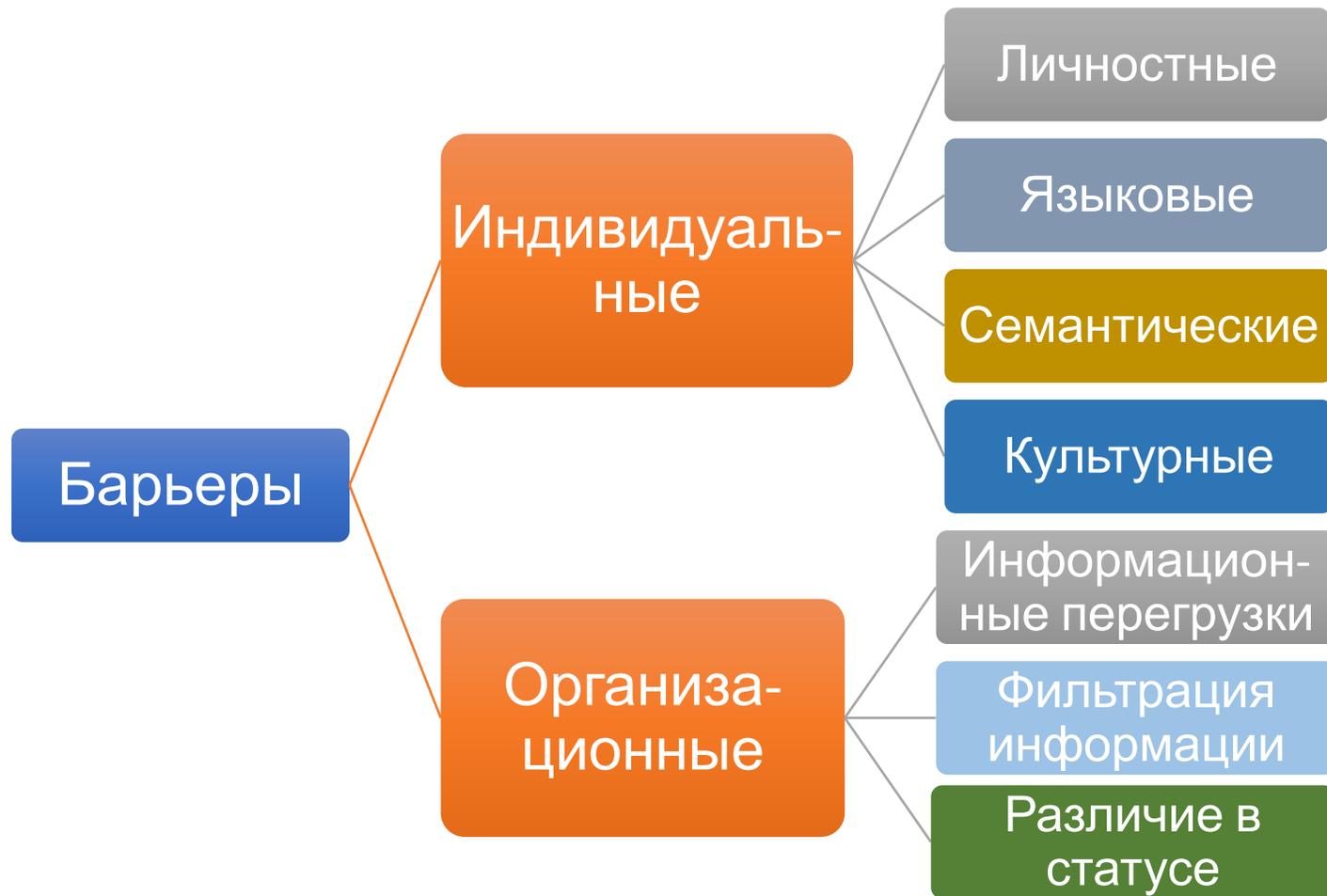
Управленческое регулирование. Менеджеры всех уровней организации должны знать потребности в информации. Обмен информацией в организации нужно постоянно совершенствовать.

Системы обратной связи. Варианты: перемещение людей в другие подразделения для обсуждения проблем; опросы работников, в том числе по проблемам информационного обмена.

Системы сбора предложений. Цель – снизить фильтрацию информации и игнорирование идей на пути снизу вверх. Варианты: ящики для сбора предложений, неформальные встречи и др.

Информационные сообщения. Издание ежемесячных бюллетеней, многотиражки, видеозаписи и т.п.

Современные информационные технологии. Локальные компьютерные сети, электронный документооборот, СПС, Интернет, видеоконференции и т.д.



# Коммуникационные барьеры

# Наши типичные ошибки:

- *неправильные ожидания в отношении партнера*
- *нам кажется, что партнер должен догадываться о том, что мы чувствуем*
- *не улавливаем подтекст разговора*
- *если поведение человека нам неприятно, нам кажется, что он плохо к нам относится или даже делает это нам назло*
- *мы стараемся оправдать ожидания собеседника*

## 5. Коммуникационные сети

**Коммуникационная сеть определяет направления и особенности информационных потоков между людьми, участвующими в коммуникационном процессе.**

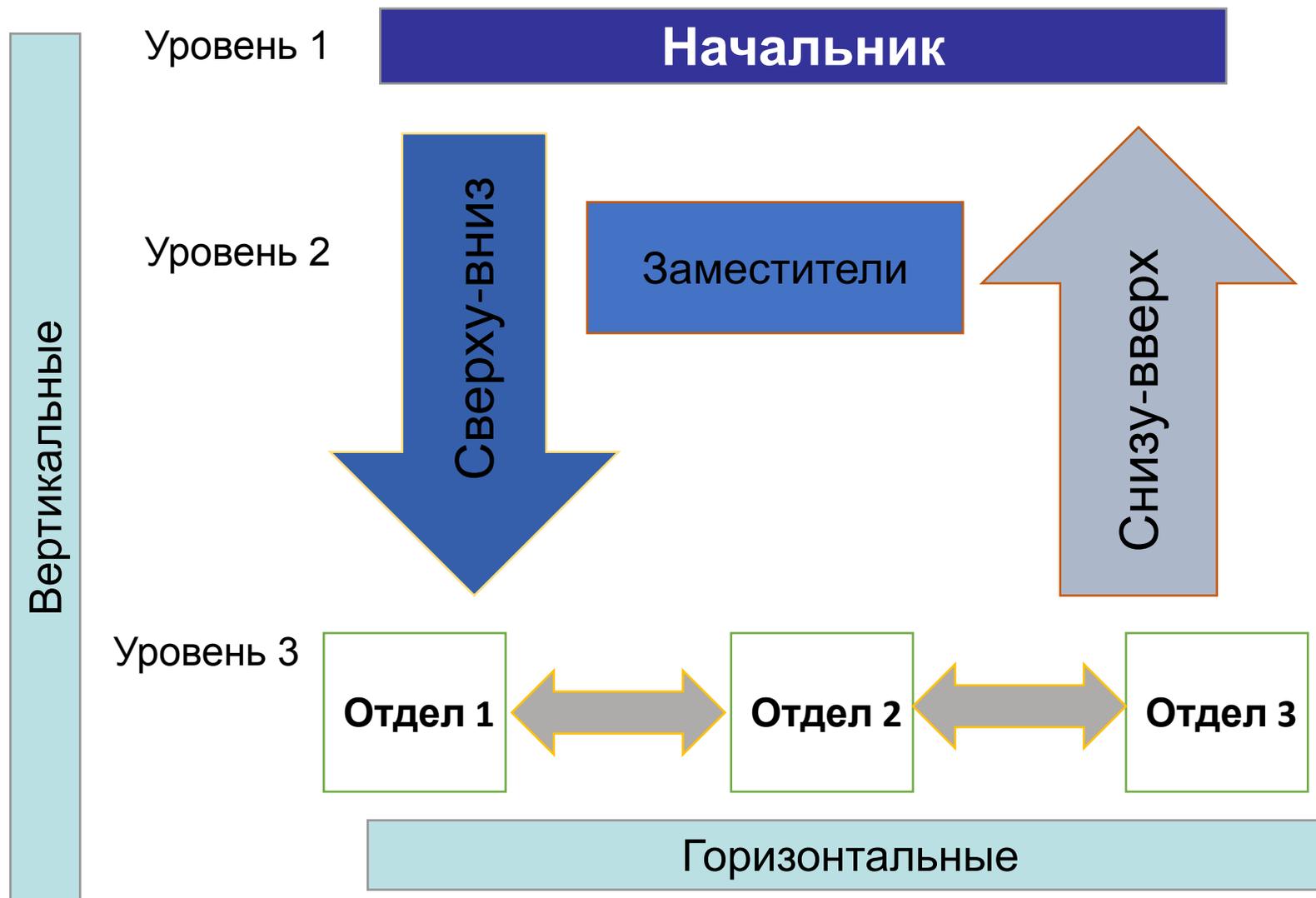
**Коммуникационная сеть, создаваемая руководителем, состоит из следующих связей:**

**Вертикальные связи – по линии руководства от начальника к подчиненным.**

**Горизонтальные связи – между равными по уровням людьми и отделами.**

**Диагональные связи – связи с другими начальниками и другими подчиненными.**

# Виды коммуникаций в деловом общении



## 5 Коммуникационные сети

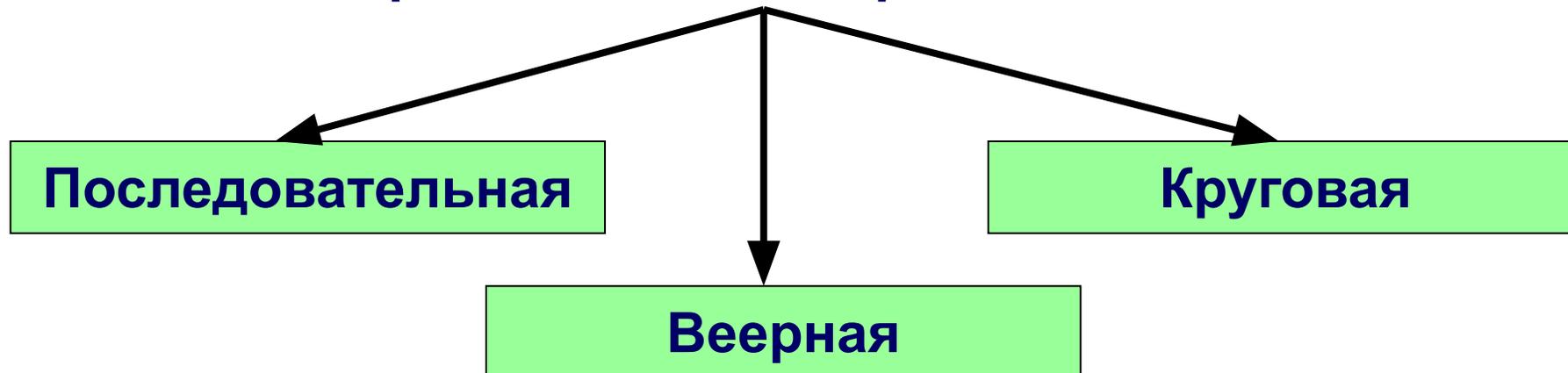
**Эффективность коммуникаций зависит от:**

**количества каналов связи;**

**типа коммуникационной сети;**

**характера связей.**

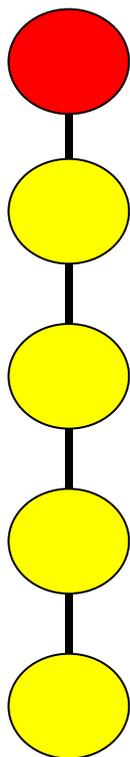
**Типы коммуникационных сетей для групп работников и подразделений:**



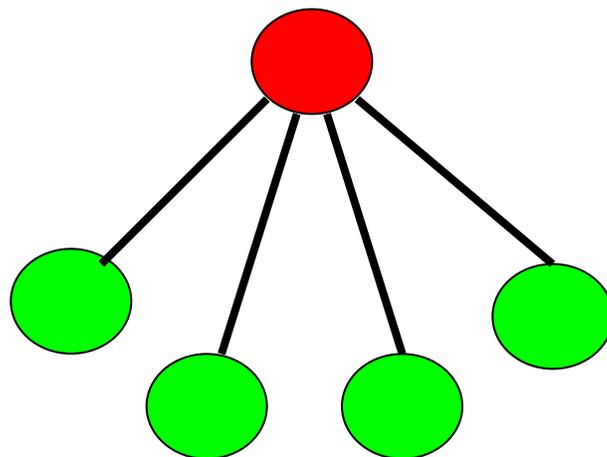
## 5. Коммуникационные сети

### Типы коммуникационных сетей:

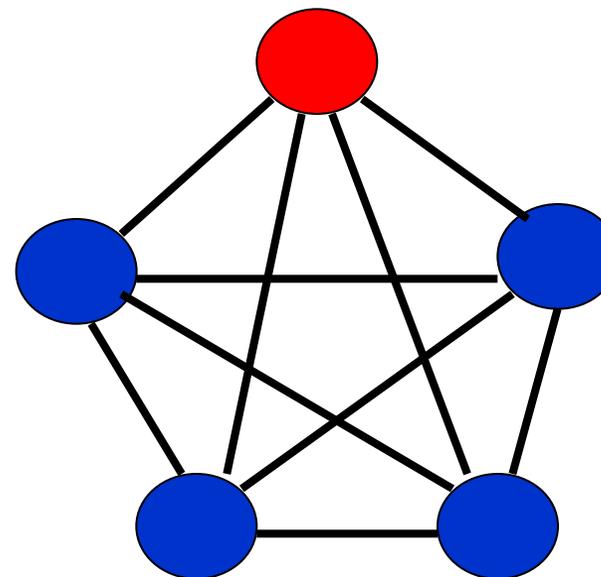
Последовательная



Веерная



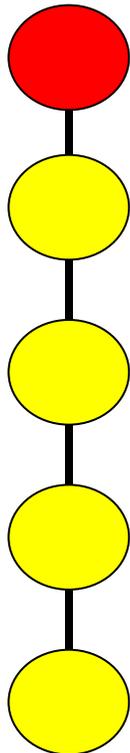
Круговая



## 5 Коммуникационные сети

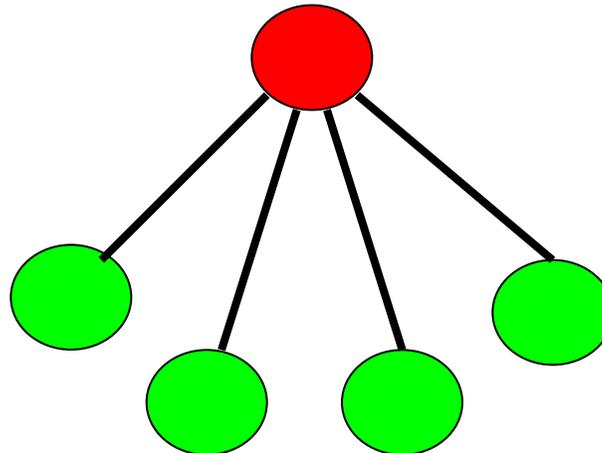
### Число каналов связей:

Последовательная



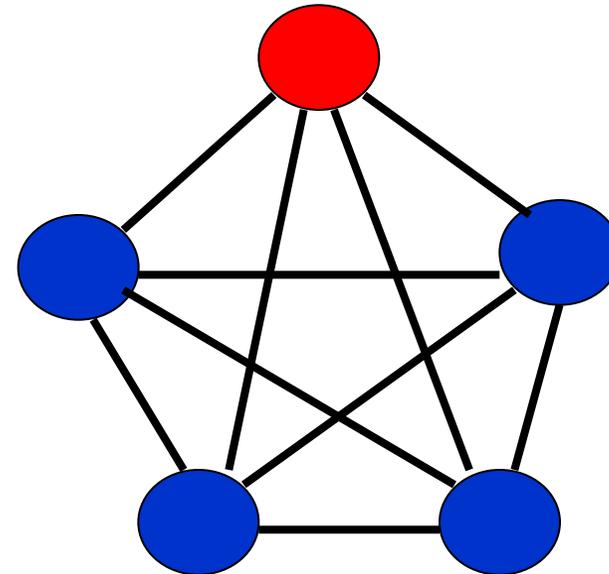
Минимальное

Веерная



Минимальное

Круговая

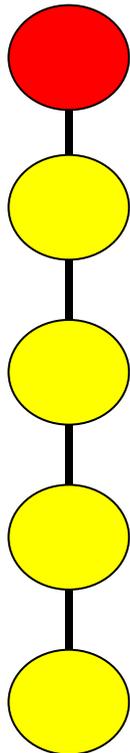


Максимальное

## 5. Коммуникационные сети

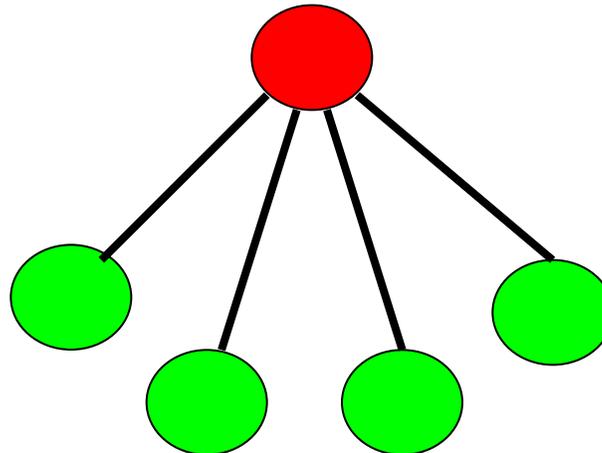
### Потребность в руководстве:

Последовательная



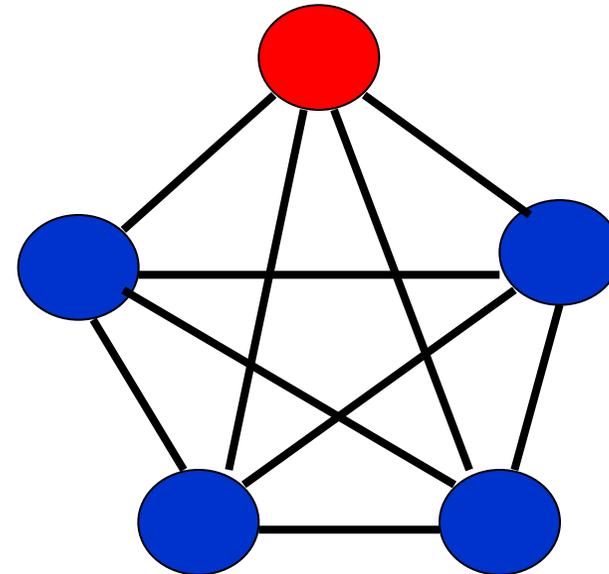
Умеренная

Веерная



Высокая

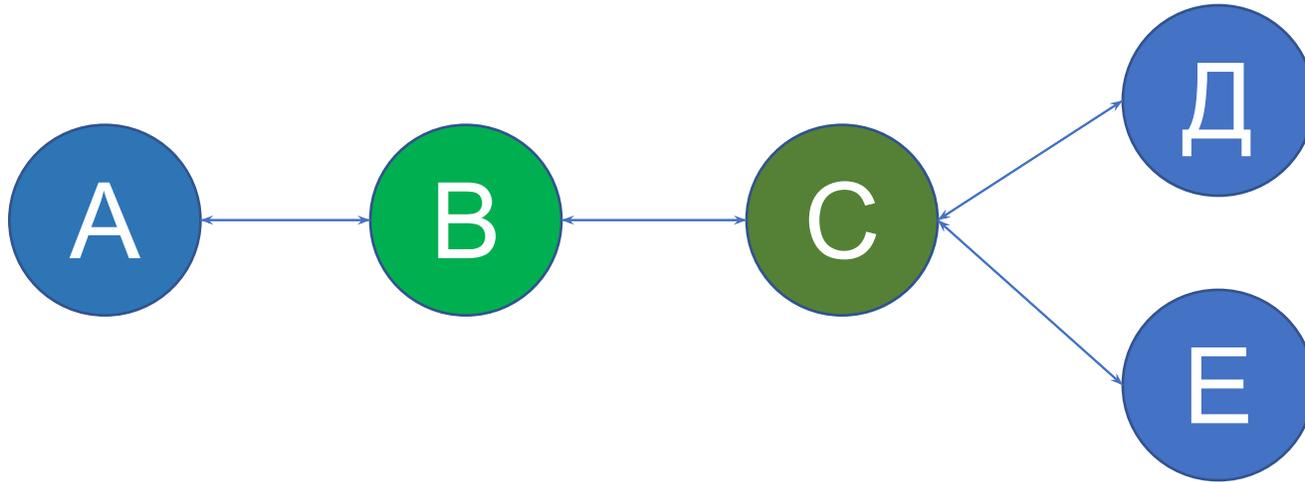
Круговая



Отсутствует

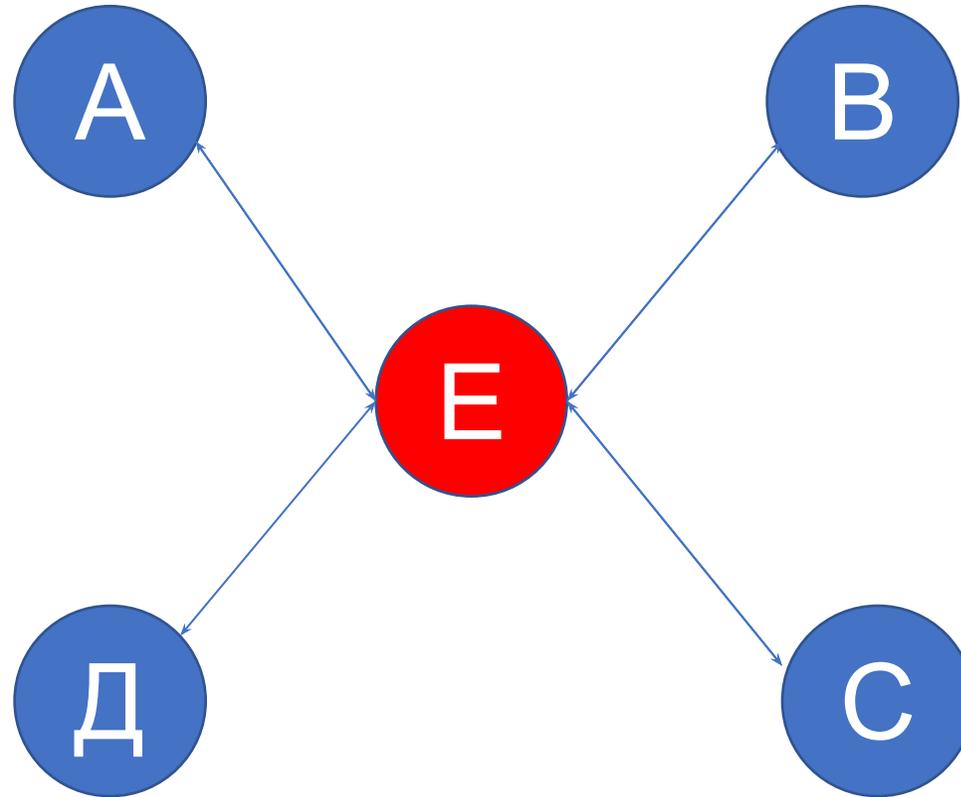
А – высшее должностное лицо

В – реальная власть

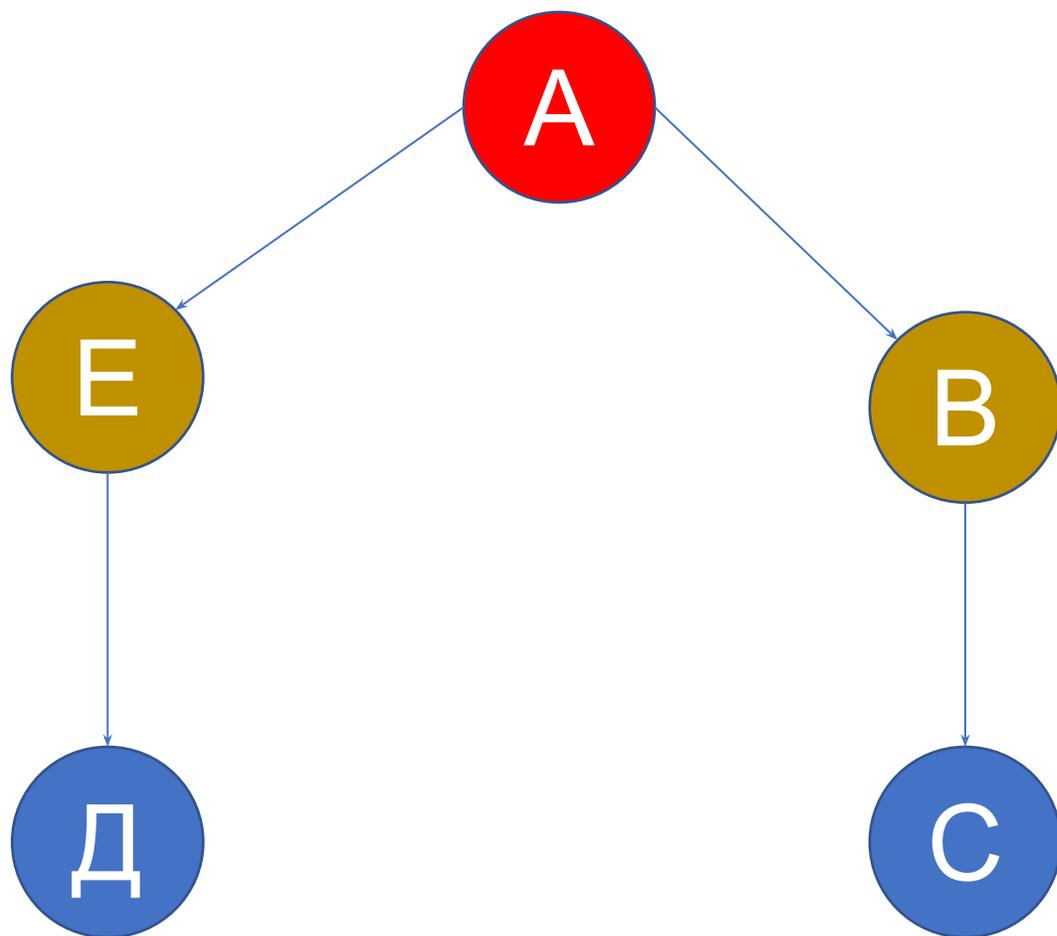


«Игрек У»

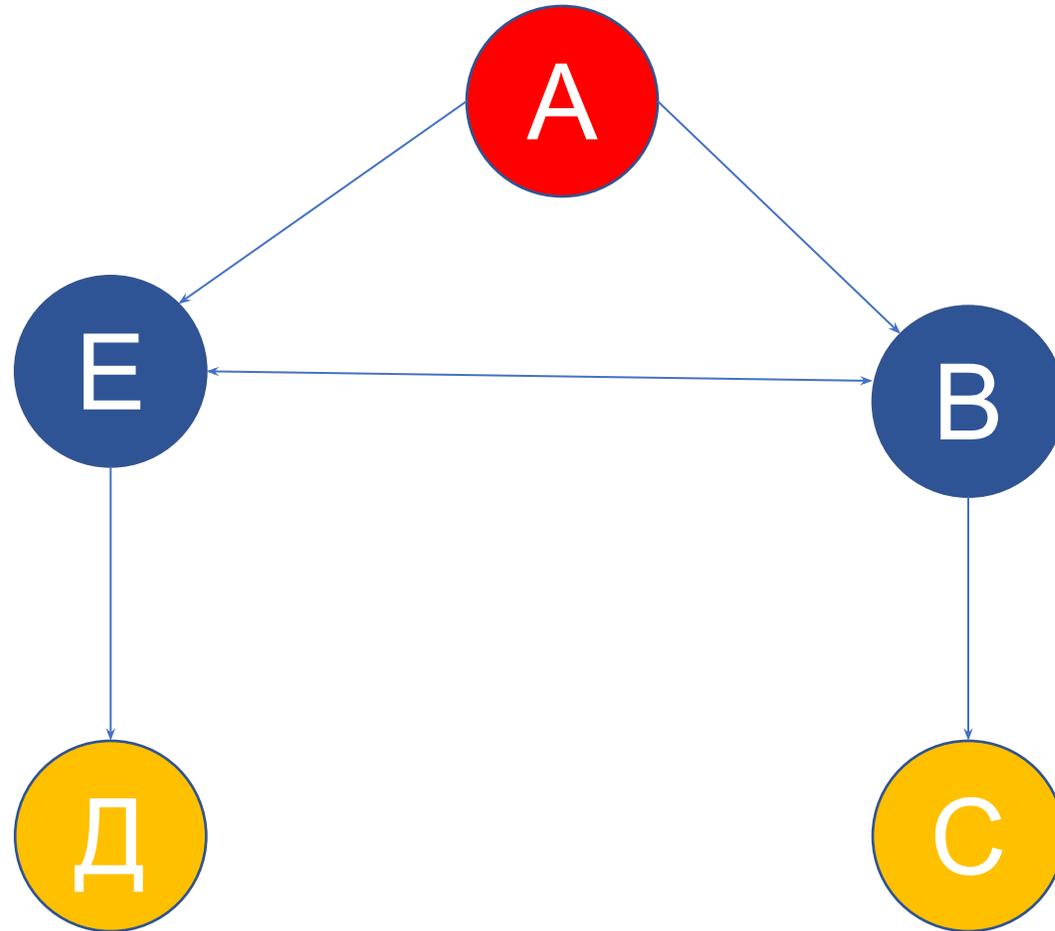
# «Звезда»



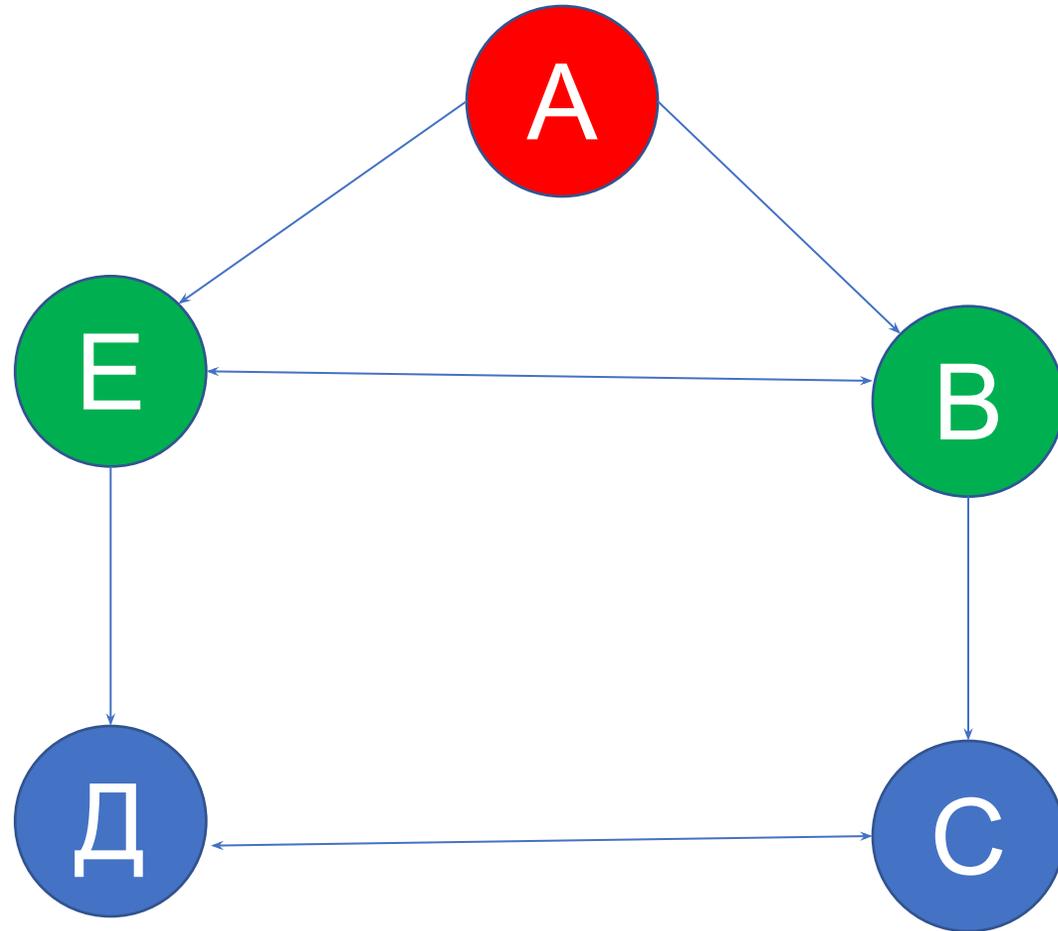
# «Тент»



# «Палатка»



# «ДОМ»



## **5. Коммуникационные сети**

### **Формальные и неформальные коммуникационные сети:**

**Формальные сети – обычно строятся по иерархическому признаку (последовательные и веерные).**

**Фактические (неформальные) сети – чаще бывают круговыми (люди ищут пути к информации).**

**Круговые сети используются в качестве формальных, когда необходимо участие всех в решении сложных проблем (открытие коммуникации).**

## **6. Коммуникационные стили**

**Коммуникационные стили:**

# **Коммуникационные стили**

**-это способ, с помощью которого  
индивид предпочитает строить  
коммуникационное воздействие с другими**

**Знание стилей помогает определить то,  
как себя вести и чего можно ожидать от поведения,  
связанного с определенным стилем.**

## **6. Коммуникационные стили**

### **Основа измерения межличностных коммуникаций:**

#### **Открытость в коммуникации –**

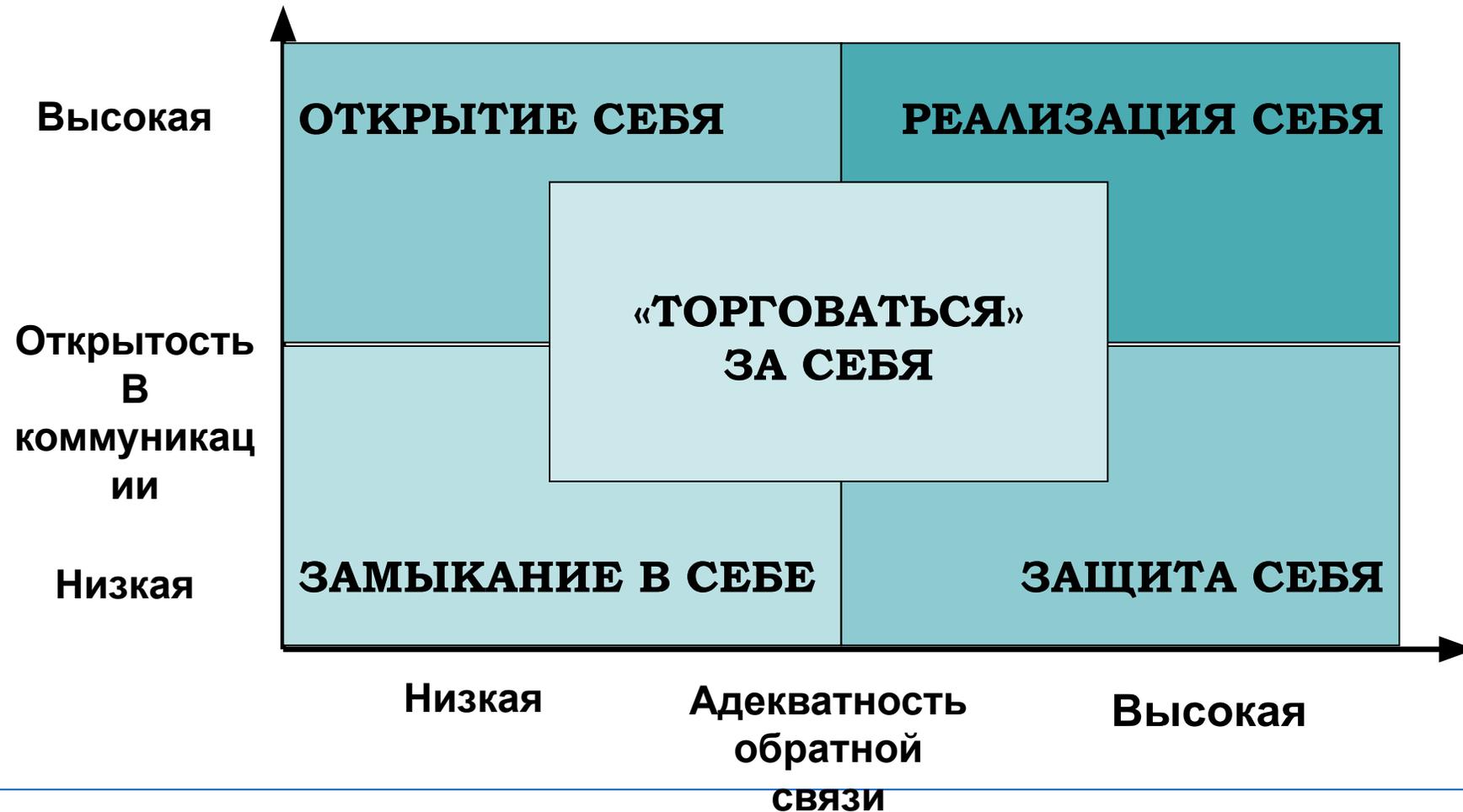
включает степень открытия или раскрытия себя в коммуникации для других в целях получения ответной реакции от них, особенно их реакции, показывающей то, как они воспринимают нас и наши действия.

#### **Адекватность обратной связи –**

степень, с которой люди делятся с другими своими мыслями и чувствами о них.

## 6. Коммуникационные стили

### Стили межличностной коммуникации:



## «Реализация себя»

Это коммуникативный стиль, предполагающий как адекватность обратной связи, так и открытость перед партнером по коммуникации.

В большинстве ситуаций это самый лучший стиль поведения, поскольку,

*во-первых*, он помогает установить **доверительные отношения** между коммуникантами,

*во-вторых*, делает коммуникацию **эффективной** благодаря тому, что человек способен увидеть, что его не понимают или понимают неправильно, и изменить свое поведение.

# «Открытие себя»

Это коммуникативный стиль, который основан на полной открытости, но в то же время связан с неумением адекватно **использовать обратную связь.**

Люди, которым свойствен такой стиль:

- создают впечатление увлекающихся: они могут быть очень эффектными ораторами, поскольку умеют эмоционально говорить, однако не способны увидеть, что аудитория их не слушает или не слышит;
- сложны в общении;
- чрезмерно реагируют на обратную связь, воспринимая непонимание собеседника как доказательство собственной неспособности говорить ясно или доказательство полнейшей

# «Защита себя»

Стиль характеризуется высокой адекватностью обратной связи, сочетающейся с **нежеланием раскрывать себя.**

Ярким примером этого коммуникативного стиля может быть психолог, который внимательно выслушивает других людей, дает им советы, но **никогда не говорит о себе.**

Поведение человека, как будто бы ведущего прием клиента, пришедшего поделиться своими

# «Замыкание в себе»

Коммуникативный стиль, характеризующийся как закрытостью, так и отсутствием адекватного использования обратной связи.

Такой человек не пускает других людей в свой внутренний мир и не считает нужным говорить о своем отношении к какому-то вопросу даже тогда, когда это необходимо и совершенно обоснованно.

Точно так же эти люди поступают и со своими мыслями. Обычно этот стиль характерен для «интравертов» — людей, отдающих предпочтение своей внутренней жизни и не проявляющих особого интереса к жизни окружающих их

## Ориентирован на общение

- Устное
- Непосредственное
- Неофициальное
- Наличие обратной связи

## Ограниченно ориентирован на общение

- Письменное
- Опосредованное
- Официальное
- Ограниченная обратная связь

## Вынужденно ориентирован на общение

- Сознательное ограничение коммуникаций
- Наличие обратной связи

## Не ориентирован на общение

- Отсутствие обратной связи
- Минимум коммуникаций

# Коммуникативные типы руководителей

# Стили общения:

- «**менторский**» — поучительно-назидательный;
- «**одухотворяющий**» — возвышающий людей, вселяющий в них веру в свои духовные силы и личностные качества;
- «**конфронтационный**» — вызывающий у людей желание возражать, не соглашаться;
- «**информационный**» — ориентированный на передачу слушателям определенных сведений, восстановление в их памяти каких-либо фактов.

# Стили деловых взаимодействий

---

- Ритуальный
  - стиль приветствий и вопросов, задаваемых при встрече, и ответов
- Императивный
  - авторитарная, директивная форма взаимодействия
- Манипулятивный
  - собеседник воспринимается не как целостная личность, а как носитель определенных, нужных манипулятору, качеств
- Гуманистический
  - равноправное взаимодействие, цель которого – взаимное познание, самопознание

## 7. Формы деловых коммуникаций:



**1. Беседа**  
*разговор,  
обмен мнениями.*



**2. Телефонный разговор**  
*весный обмен сведениями,  
помощью системы связи.*



**3. Совещание**  
*совместное  
обсуждение.*



**4. Переговоры**  
*обмен мнениями с какой-  
нибудь деловой целью.*



**5. Конференция**  
*собрание, совещание  
представителей организаций для  
обсуждения и решения каких-либо  
вопросов.*

# Деловое общение реализуется в различных формах:

Публичное выступление – передача одним выступающим информации различного уровня широкой аудитории.

Деловая беседа – передача или обмен информацией и мнениями по определенным вопросам или проблемам.

Деловое совещание – способ открытого коллективного обсуждения деловых вопросов группой специалистов.

Деловые переговоры – основное средство согласованного принятия решений в процессе общения заинтересованных сторон.

Деловая полемика, спор – столкновение мнений, разногласия по какому-либо вопросу, борьба, при которой каждая из сторон отстаивает свою точку зрения.

# Деловое общение реализуется в различных формах:

Дискуссия – обсуждение какого-либо спорного вопроса, исследование проблемы, в котором каждая сторона, оппонируя мнению собеседника, аргументирует свою позицию и претендует на достижение цели.

Мозговой штурм – способ работы группы специалистов, при котором первоочередной целью является нахождение альтернативных вариантов разрешения проблемной ситуации.

Деловая переписка – обобщенное название различных по содержанию документов, выделяемых в связи с особым способом передачи информации.

Телефонный разговор – дистанционное общение между личностями за счет использования специальных технических средств.



# Этапы делового взаимодействия



# Формы делового общения.

**Рациональность.** Ведите себя сдержанно, если даже партнёр проявляет эмоции.

**Понимание.** Постарайтесь понять собеседника. Невнимание к его точке зрения ограничивает возможность выработки взаимоприемлемых решений.

**Разграничение между собеседником и предметом разговора.** Если не прямо, то косвенно Вы с партнёром должны прийти к пониманию того, что надо разбираться с проблемой, а не друг с другом.

**Общение.** Если даже человек Вас не слушает, привлечите его внимание, это улучшит отношения.

**Выявление критериев.** Настаивайте на том, чтобы результат основывался на каких-то объективных нормах.



**Выделение круга возможностей.** Успеху беседы часто мешают дефицит времени и стремление отыскать единственно правильное решение.

**Достоверность.** Не давайте ложной информации, даже если это делает Ваш собеседник. Такое поведение ослабляет силу аргументации, а также затрудняет взаимодействие в дальнейшем.

**Приоритет интересов, а не позиций.** Цель беседы состоит не в отстаивании высказанных позиций, а в удовлетворении реальных интересов.

**Отказ от поучительного тона.** Не старайтесь поучать партнёра. Будьте открыты для его аргументов и постарайтесь убедить его.

# Формы делового общения.

**Каждый собеседник преследует двойной интерес: относительно существа дела и своих отношений с партнёром.** Беседа, как правило, ведётся в контексте имеющих продолжение отношений, поэтому каждый этап разговора должен способствовать развитию будущих отношений, а не мешать им.

**Не делайте вывод о намерениях собеседника, исходя из собственных опасений.** Не принимайте свои страхи за его планы.

**Ваша проблема - не вина партнёра.** Обвинять его - самый лёгкий метод, особенно в том случае, когда Вы чувствуете, что он действительно ответственен за что-то. Даже если Ваши обвинения справедливы, они обычно не продуктивны. Ваше наступление вынуждает оппонента занимать оборонительную позицию и не соглашаться с тем, что вы сообщаете.



**Отношения обычно увязываются с проблемой.** Главное следствие «человеческого фактора» в беседе состоит в том, что возникает тенденция связывать отношения между партнёрами с дискуссией по существу дела.

**Говорите об интересах.** Собеседник может не знать, каковы ваши интересы, а вы можете не догадываться о его. Признайте интересы партнёра частью проблемы. Покажите, что вы поняли их.

**Внимательно слушайте и демонстрируйте, что вы услышали сказанное.** Переспрашивайте («Правильно ли я понял, вы говорите, что...»), проговаривайте своё понимание того, что имел в виду партнёр («Ваши доводы я понял так...»)

**Говорите о себе, а не о нём.** Гораздо лучше сказать: «Я чувствую себя обманутым» вместо: «Вы нарушили своё слово».

# Формы делового общения.

## ПРИНЦИП СОТРУДНИЧЕСТВА В ХОДЕ БЕСЕДЫ

**Принцип сотрудничества** состоит в том, что беседы будут протекать удачно, когда вклад участников разговора будет соответствовать его цели.

**Правила** — неписанные законы, которые определяют, какое поведение обязательно, предпочтительно или запрещено в определенном контексте

**Правило нравственности**  
требование  
говорить соответственно  
этическим нормам

**Правило вежливости**  
требование быть  
вежливым с любым участником  
беседы

**Правило количества** требование  
сообщать такое количество  
информации, которое  
достаточно или необходимо - не  
слишком много и не слишком мало

**Правило хороших манер**  
требование  
быть точными и  
организованными, когда мы  
излагаем наши мысли

**ПРАВИЛА  
ВЕДЕНИЯ  
БЕСЕДЫ**

**Правило уместности** требование  
сообщать информацию, которая  
связана с обсуждаемой темой

**Правило качества**  
требование сообщать достоверную информацию