**Краткий конспект лекций по дисциплине «Бизнес-коммуникации»**

1. **Введение**

Изучение коммуникативной деятельности представляет собой важнейший раздел в подготовке специалистов, работающих в любой сфере. Особое значение проблема общения приобретает в работе менеджера, руководителя. Значительную часть рабочего времени занимает именно общение, и успешность профессиональной деятельности во многом зависит от того, насколько эффективной и успешной будет коммуникативная деятельность специалиста.

* 1. **Определения: общение, коммуникации, деловые коммуникации**

**Общение** – процесс взаимодействия общественных субъектов: социальных групп, общностей или личностей, в котором происходит обмен информацией, опытом, способностями и результатами деятельности.

**Деловое общение** – это межличностное общение с целью организации и оптимизации того или иного вида предметной деятельности: производственной, научной, коммерческой, управленческой и др. Участники делового общения – это, как правило, официальные должностные лица, исполняющие свои служебные обязанности.

**Коммуникация** - специфический акт обмена информацией, процесс передачи эмоционального и интеллектуального содержания. Это процесс передачи информации от отправителя к получателю.

**Деловая коммуникация** – процесс взаимодействия, направленный на оптимизацию того или иного вида предметной деятельности. Цель – оказание на получателя того или иного воздействия, передав сообщение.

**Основная цель коммуникационного процесса** - обеспечение понимания посланного сообщения.

**Эффективная коммуникация** – общение, обеспечивающее достижение целей с оптимальным расходованием ресурсов.

* 1. **Типы, функции, условия коммуникаций:**
* формальная и неформальная;
* верти­кальная (вос­ходящая и нисходящая) и горизонтальная;
* диагональная;
* внутриличностная;
* межличностная;
* коммуникация в малых группах;
* общественная и др.

**Функции коммуникации:**

1. Информационная – прием-передача сведений.

2. Синдикативная – связана с оцениванием других людей и установлением определенных эмоциональных отношений – либо положительных, либо отрицательных.

3. Инструментальная – организация взаимодействия людей в процессе совместной деятельности.

4. Развивающая – развитие культуры речи, интеллекта, способов взаимодействия самовыражения предполагает раскрытие индивидом в процессе общения своих идей, мнений, ценностей, точек зрения и т. д.

5. Психологическая – обеспечение психологического комфорта.

**Некоторые условия деловой коммуникации**:

1. Обязательность контактов всех участников коммуникации независимо от симпатий;
2. Предметно-целевое содержание коммуникации;
3. Соблюдение формально-ролевых принципов взаимодействия
4. Взаимозависимость всех участников в достижении конечного результата и т.д.
	1. **Условия коммуникаций**

**Стадии деловых коммуникаций:**

- контакт;

- ориентация в проблеме;

- обсуждение;

- принятие решения

**Принципы деловых коммуникаций**:

– регламентированность;

– соблюдение речевого этикета;

– широта использования;

- межличностность;

- целенаправленность;

- непрерывность;

- многомерность.

**Требования к коммуникациям**:

* корректность;
* конкретность;
* краткость;
* полнота;
* ясность;
* исключительность (руководство данного уровня получает в данный момент только ту информацию, которая действительно требует его внимания, остальное исключается).

**Обязательные элементы коммуникации:**

* отправитель, лицо, собирающее информацию и передающее ее;
* сообщение, сама информация, представленная в той или иной форме;
* канал, или средства передачи информации;
* получатель, или лицо, которому предназначена информация и который интерпретирует ее.
	1. **Основные составляющие коммуникационного процесса**:

Источник информационного сообщения + исходная идея → кодирование → передатчик → шум → приемник → декодирование → пользователь информационного сообщения + полученная идея → обратная связь.

**Зарождение идеи**.

Обмен информацией начинается с формулирования идеи или отбора информации. Процесс перевода мыслей в сообщение называется ***кодированием***.

**Кодирование и выбор канала**.

***Кодирование*** – это перевод сообщения в форму, приспособленную для передачи, и заключа­ется в преобразовании сообщения в символы и сигналы.

***Коммуникационный канал***–это средство, с помощью кото­рого сообщение передается от источника к пользователю, путь физической передачи сообщения.

Выделяют следующие виды каналов коммуникации:

1)прямые– канал коммуникации, когда информация передается напрямую от информатора к информированному лицу;

2) непрямые– канал коммуникации, когда информация передается через третьих лиц;

**3**) официальные – предоставляющие точную и достоверную информацию;

4) неофициальные – канал, предоставляющий непроверенную информацию посредством слухов, обмена мнениями без ссылки на достоверные источники.

**Сравнительная характеристика каналов коммуникации**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тип канала передачи информации | Преимущества канала | Недостатки канала |
| Письменное сообщение | Документированность.Возможность многократного обращения к сообщению для его декодирования | У отправителя нет возможности оперативно контролировать правильность приема сообщения |
| Устное сообщение | У отправителя есть возможность оперативно контролировать правильность приема сообщения | Сообщение не сохраняется (без дополнительных мер);должно быть декодировано оперативно |

Если канал непригоден для физического воплощения символов, передача невозможна. Например, картина художника непригодна для передачи телефонной связью. Если канал частично соответствует идее, обмен информацией будет менее эффективным.

**Сообщение**

***Сообщение*** – это смысл и содержание информации, которые источник передает пользователю, то, ради чего и осуществ­ляется коммуникация.

Структура сообщения должна отвечать на три вопроса:

**1)**сделать ли в обращении четкий вывод или предоставить это право получателю информации;

2) когда приводить наиболее веские аргументы – в начале или в конце послания;

3) изложить ли только аргументацию «за» или предоставить доводы и «против».

**Передатчик**

Устройство, передающее сообщение по комму­никационному каналу пользователю.

**Приемник**

Устройство, превращающее сигналы в сообще­ния.

**Декодирование**

Преобразование символов в значения, понятные пользователю.

Информация лишь тогда осваивается участниками актов коммуникации, когда она представлена доступно.

**Доступность**, согласно французскому ученому А. Молю, отражает способность соотнести настоящее с будущим, слова друг с другом, ожидаемое с прошедшим или связать артикли с существительными, сказуемое с подлежащим, и т. д.

**Шум**

Источники шумов (ошибок при передаче информации) по каналам коммуникаций:

– устная речь:

* дефекты речи;
* неприятный тембр голоса;
* неумение лица, передающего информацию, построить устное сообщение ис­ходя из потребностей пользователя;
* передача информационного сообщения по цепочке;

– письменная форма:

* неразборчивость почерка;
* де­фекты в воспроизведении;

– технические средства:

* низкое качество техники;
* пред­намеренное искажение информации с помощью хакеров и вирусов.

**Получатель/пользователь информации**

Наиболее важный компонент коммуникационного процесса, так как цель коммуникации со­стоит в изменении его поведения.

**Обратная связь**

Реакция пользовате­ля на сообщение источника.

После получения сообщения у получателя возникает реакция, которая характеризует то, как было понято сообщение. Получатель производит действие, которое также должно быть декодировано, но уже самим отправителем. Возникает обратная связь, которая позволяет контролировать и корректировать процесс передачи информации.

Понимание зависит от того, как происходит декодирование информационного сообщения. Если на каком-либо этапе были допущены ошибки, информация искажается.

**1.5. Искажения информации при коммуникациях**

1.***Отправитель информации***.

* правильный ответ на неправильно заданный вопрос, причем в дан­ном случае причиной искажения информации будет не от­правитель, а лицо, сформулировавшее ему задание на сбор информации;
* недостаточная квалификация лица, собирающего информа­цию, так как собранная информация будет недостоверной и ненадежной, недоста­точно полной;
* несовпадение полученной информации со сложившимися представлениями человека, в результате чего полученные данные либо отметаются вообще, либо подгоняются под имеющиеся стереотипы;
* сознательное искажение информации с целью представить положение дел лучше, чем оно есть на самом деле, скрыть допущенные ошибки во избежание конфликтных ситуаций или из корыстных интересов.

2. ***Кодирование информации, или формирование сообщения***.

* чрезмерная краткость сообщения;
* излишняя подробность, перегруженность ее нерелевантной информацией;
* алогичность изложения.

3. ***Получатель информации***.

* недоверие к источнику информации;
* невладение кодом (например, информация поступила на иностранном языке, которым получатель владеет слабо);
* предрассудки и стереотипы, которые не позволяют получателю отнестись к ин­формации как к достоверной;
* ситуация, в которой получена информация (позитивная ин­формация воспринимается, как правило, более адекватно, чем негативная);
* уровень квалификации получателя (квалифицированный че­ловек обычно воспринимает информацию, в том числе и негативную, более спокойно, чем человек, слабо разбираю­щийся в ситуации);
* психологический тип личности;
* Психо-физиологический способ восприятия;
* физическое и психическое состояние получателя информа­ции.

**Основные препятствия на пути полноценных коммуникаций:**

- отсутствие четкой цели;

- неверный выбор канала;

- цензура;

- несоответствие между действием и сообщением;

- неверный выбор языковых средств;

- неправильное оформление;

- неумение выражать свои мысли;

- неподходящее время; недооценка адресата;

- нехватка полезной информации.

**1.6. Основные факторы эффективности коммуникации:**

1. Отправитель должен заранее идентифицировать личность того, кому он хочет отправить сообщение, он должен знать, как аудитория будет его интерпретировать;

2. Коммуникация более результативна в случаях, если обращение соответствует убеждениям и предпочтениям получателя.

3. Степень воздействия обращения увеличивается, если адресат заинтересован в данной теме, имеет достаточно полную информацию об обсуждаемом вопросе.

4. Отправитель должен заранее идентифицировать личность того, кому он хочет отправить сообщение, он должен знать, как аудитория будет его интерпретировать;

5. Вероятность положительного отклика получателя выше, если источник коммуникации обладает большей монополией.

6. При коммуникации необходимо всегда учитывать социальный контекст, который всегда оказывает влияние на восприятие.

7. Сообщение должно восприниматься даже в условиях помех (шума) в канале, а обратная связь должна интерпретироваться правильно.

8. Коммуникация будет более эффективной, если источник считается профессиональным, обладает высоким статусом, имеет уважение у аудитории.

**Несколько простых правил эффективных коммуникаций**:

1. **Молчи и слушай**. Не стоит постоянно доминировать в разговоре;
2. **Эмпатия**. Отзывчивость, сочувствие, доброжелательность и понимание – залог успеха;
3. **Оптимизм**. Нужно нести позитив, зарождать надежду, морально вдохновлять и поддерживать;
4. **Уважение**. Проявить уважение и понимание к чувствам другого – этого требует не только вежливость, но и элементарная воспитанность;
5. **Щепетильность**. Касательно того, когда нужно уступить, каждый имеет право на свое мнение.
6. **Коммуникационные сети**
	1. **Понятие коммуникационных сетей**

Важным фактором, влияющим на коммуникационный процесс, является организационный аспект, а именно **конфигурация коммуникационных сетей.**

В организациях, где занято более двух человек, коммуникационные каналы объединяются в коммуникационные сети.

**Коммуникационные сети** - это соединение определенным образом участвующих в коммуникационных процессах индивидов или элементов с помощью информационных потоков.

Складывающаяся система коммуникационных сетей зави­сит от:

* размеров организации;
* сложности производственного процесса;
* географического расположения структурных под­разделений организации;
* квалификации руководителя и того вни­мания, которое он уделяет созданию и успешному функцио­нированию коммуникационных сетей.

**Основными для коммуникационных сетей являются:**

верти­кальные связи-коммуникации: (руководитель – подчиненный);

горизонтальные связи-коммуникации (используются для обмена информацией между участниками производства, находящи­мися на одном уровне иерархии);

диагональные связи-коммуникации (возникают, как правило, между участниками процесса производства, не находящимися в формальных отношениях, носят неформальный характер).

Коммуникационные сети связывают элементы управленческой структуры в единое целое, объединяют в себе формальные и неформальные коммуникационные каналы как дублирующие, так и дополняющие друг друга.

* 1. **Виды коммуникационных систем.**

Выделяют **три вида коммуникационных сетей**:

**открытые,**

**замкнутые**

**комбинированные**.

В **открытых сетях** движение информации может быть остановлено, потому что оно попадает к элементу структуры управления, находящемуся в конце канала, оно может также наткнуться на «посредника» или «контролера» (промежуточное звено в сети коммуникации), который по каким-то причинам этому движению препятствует и которого нельзя минуть (Сеть типа «Змея», «Звезда», «Шпора», «Тент», «Палатка»).

В **замкнутых сетях** тупики и контролеры либо отсутствуют, либо могут быть обойдены. (Сеть типа «Дом», «Круг», «Колесо»).

**Комбинированные сети** сочетают в себе оба принципа построения и присущи больше крупным многоуровневым организациям.

Наиболее простой вид открытой коммуникационной сети — **сеть типа «Змея».** Такая сеть соединяет работников одного уровня управления, имея чаще всего неформальный характер, или является элементом более сложной сети.

Сети, состоящие из двух и более уровней, имеют центральное звено, служащее исходным пунктом вертикальных коммуникационных каналов. «**Звезда»** - позволяет оперативно получать информацию, концентрировать ее в центральном звене А и в кратчайшие сроки направлять исполнителям Б, В, Г.

«Звезда» является централизованной сетью и наиболее эффективна для решения простых, текущих задач.

Однако для крупных управленческих структур такая коммуникационная сеть непригодна. Центральное звено А уже не в состоянии вырабатывать самостоятельно все решения и доводить их до исполнителей. У него появляется помощник (посредник) Б, конкретизирующий команды и распределяющий информацию между исполнителями В, Г, Д. Такая сеть получила название «**Шпора**».

Для крупных многопрофильных функциональных структур свойственны иные коммуникационные сети «Тент», «Палатка», «Дом».

**«Тент»** – очень распространенная, сильная и устойчивая, как «звезда», коммуникационная сеть. Имеет минимальное количество неофициальных взаимодействий работников.

**«**[**Палатка**](http://www.smartcat.ru/Referat/ytbeqramlb/)**»** возникает из «тента», когда формально устанавливается канал Б – В (он может существовать неофициально с ведома А). Здесь допускается только один уровень горизонтальной коммуникации — между вторыми лицами.

Когда в «[палатке](http://www.smartcat.ru/Referat/ytbeqramlb/)» возникает новый официальный канал г – д, получается **«дом».** Это теперь уже полностью замкнутая система, где каждый может связаться с любой другой точкой по нескольким каналам, при этом не обязан следовать обычной установленной цепочкой команд.

Здесь три круга [коммуникаций](http://www.smartcat.ru/Referat/xtceframkc/): большой, объединяющий всех членов сети, и два малых.

Основой замкнутых сетей является сеть типа **«Круг».**

 «Круг» можно назвать полной противоположностью «Звезды».

Члены группы свободно общаются между собой, в равной степени обрабатывают информацию и принимают решения. Здесь полностью отсутствует формальный лидер, контролирующий деятельность сети.

 «Круг» наиболее эффективен для решения сложных творческих задач.

Часто возникает необходимость в координации деятельности, такая координация обеспечивается с помощью коммуникационной сети типа **«Колесо»**, в которой имеется центральный субъект, облегчающий и ускоряющий процесс коммуникаций. Однако это не отдающий распоряжения администратор, а общепризнанный лидер, ведущий за собой остальных.

В крупных организациях творческие группы могут быть связаны друг с другом, и тогда коммуникационная структура принимает вид **«сот».** Это — сеть комбинированная, в сущности представляющая собой единство открытой «Змеи» и замкнутого «Колеса» или «Круга».

Такие сети стали основой для методик управления проектами (типа системы «SCRUM»), особенно популярны в IТ-компаниях, а теперь внедряются во многих крупных компаниях.

**2.3. Сравнительная характеристика коммуникационных сетей**

Б.З. Мильнер сравнил эффективность неко­торых видов сетей по трем принципиально важным показателям:

|  |  |
| --- | --- |
| **Критерий****оценки** | **Коммуникационная сеть** |
| ***Цепь*** | ***Шпора*** | ***Колесо*** | ***Круг*** | ***Соты*** |
| Скорость | Средняя | Средняя | Высокая | Низкая | Высокая |
| Точность | Высокая | Высокая | Высокая | Низкая | Средняя |
| Удовлетво-ренность | Средняя | Средняя | Низкая | Высокая | Высокая |

Коммуникационные сети не являются раз и навсегда дан­ными и могут меняться в зависимости от изменения задач, стоящих перед организацией. Если необходимо совершенствование системы коммуникаций, то целесообразно начать с анализа коммуникационных сетей.

Хорошо отлаженная система внутренних коммуникаций делает компанию более управляемой, а значит, сокращает затраты. Речь идет о затратах, которые зачастую сложно посчитать: сокращение срока адаптации новых сотрудников и выход их на "самоокупаемость", уменьшение сопротивления изменениям, сокращение эскалации принятых решений.

Качественные коммуникации позволяют сделать из компании самообучающуюся организацию, обеспечить легкость формирования единого видения, высокую скоординированность действий и скорость решения общих задач, а также "драйв" от совместной работы.

1. **Особенности деловых коммуникаций**
	1. **Виды контекстов коммуникаций.**

**Физический контекст** делового общения составляют место, время, экологические условия окружающей среды (температура, освещение, уровень шума), физическое расстояние между участниками и т.п.

**Социально-ролевой контекст** определяется целью общения и тем, в какой ситуации оно происходит — в офисе, на церемонии официального приема, на деловой встрече, в учебной аудитории, полицейском участке, в ресторане, среди членов трудового коллектива или же при посещении конкурирующей организации. На протекание делового общения также воздействуют межличностные отношения и социальные позиции его участников.

**Эмоционально-нравственный контекст** создает настроения и чувства, которые каждый из собеседников привносит в общение. Имеют значение и связи, сформировавшиеся между участниками в предыдущих коммуникационных эпизодах и влияющие на понимание происходящего в текущей ситуации.

Партнеры по деловому общению могут не понимать друг друга в связи с разным уровнем и направленностью профессиональной подготовки, узким видением, различиями в социальном статусе, однако немаловажным фактором, препятствующим на пути взаимопонимания собеседников, являются психологические барьеры. Сущность таких барьеров заключается в психологическом и эмоциональном состоянии собеседника, в его индивидуальных установках и способах восприятия.

* 1. **Типы личности в деловых коммуникациях**

Психологический тип личности:

[**Темперамент**](http://www.grandars.ru/college/psihologiya/temperament.html) — это индивидуальное свойство человека, которое в наибольшей мере зависит от его врожденных, природных психофизиологических качеств.

**Флегматик** неспешен, невозмутим, имеет устойчивые стремления и настроение, внешне скуп на проявление эмоций и чувств. Он проявляет упорство и настойчивость в работе, оставаясь спокойным и уравновешенным. В работе он производителен, компенсируя свою неспешность прилежанием.

**Холерик -** быстрый, страстный, порывистый, однако неуравновешенный, с резко меняющимся настроением с эмоциональными вспышками, быстро истощаемый. При соответствующей мотивации холерик способен преодолевать значительные трудности, но увлекаясь, растрачивает свои силы и истощается.

**Сангвиник -** живой, горячий, подвижный человек, с частой сменой настроения, впечатлений, с быстрой реакцией на все события, происходящие вокруг него, довольно легко примиряющийся с неприятностями. В новой обстановке он не чувствует скованности, способен к быстрому переключению внимания и смене видов деятельности, эмоционально устойчив. Он очень продуктивен в работе, когда ему интересно.

**Меланхолик -** человек легко ранимый, склонный к постоянному переживанию различных событий, он мало реагирует на внешние факторы. Свои астенические переживания он не может сдерживать усилием воли, он чересчур впечатлителен, легко эмоционально раним.

Психофизиологический способ восприятия:

Кинестетик (40%), визуал (30%), дигитал (20%) и аудиал (10%)

* 1. **Роли в коммуникациях**

Транзакционные роли: родитель – взрослый – ребенок

Единица социального взаимодействия называется **транзакцией**.

Если два или больше человек соберутся вместе, рано или поздно один из них заговорит или каким-то другим образом покажет, что замечает присутствие остальных. Это называется ***транзакционным стимулом***.

Другой человек что-нибудь скажет или сделает в ответ на стимул, и это называется ***транзакционной реакцией***.

Простой транзакционный анализ определяет, какое состояние Я породило транзакционный стимул, а какое – транзакционную реакцию. Простейшими транзакциями являются такие, в которых и стимул и реакция исходят от Взрослых. Чуть сложнее транзакция Ребенок – Родитель.

Обе эти транзакции являются дополняющими, то есть реакция на стимул правильная, ожидаемая и вытекает из нормальных человеческих взаимоотношений.

**Первое правило коммуникации** таково: коммуникация будет осуществляться беспрепятственно, пока транзакции остаются дополняющими. Это правило не зависит от содержания транзакций. Пока транзакции остаются дополняющими, неважно, о чем говорят двое людей: ворчат по-стариковски (Родитель – Родитель), решают проблему (Взрослый – Взрослый) или играют друг с другом (Ребенок – Ребенок или Родитель – Ребенок).

**Обратное правило** **коммуникации**: в случае пересеченной транзакции коммуникация прерывается.

* 1. **Стили поведения в коммуникациях**

**Партнерство** означает отношение к другому человеку как равному себе самому. При партнерстве собеседник воспринимается как равноценный субъект, имеющий право быть таким, какой он есть, с которым надо считаться.

При **соперничестве** другая сторона представляется опасной и непредсказуемой. В отношениях с ней берет верх стремление переиграть ее, добиться одностороннего преимущества.

**Доминирование**, определяет отношение к партнеру как к средству достижения своих целей, игнорирование его интересов и намерений.

Доминирование в отношениях рассматривается как комплиментарное или симметричное.

В ***комплиментарных взаимоотношениях*** один партнер позволяет другому определять, кто будет иметь большее влияние. Например, отношения между работодателем и служащими комплиментарны и работодатель занимает контролирующую позицию.

В ***симметричных взаимоотношениях*** люди специально заранее «не договариваются» о том, кто будет контролировать ситуацию. Избежать конфликта тут можно только равномерно разделив власть.

**Типы участников коммуникаций**

1. «Что там у Вас? Давайте быстрее!»

Опасаясь упустить новые возможности, этот собеседник готов дать шанс любому, кто сумеет его чем-то заинтересовать. Для такого человека очень важно держать ситуацию под контролем.

2. «А какая мне от этого выгода?»

Представители данного типа воспринимают любые предложения только в письменном виде. Общаться предпочитают через секретарей, а на встречу соглашаются как бы из милости.

3. «Въедливый и дотошный»

Характерные черты: мыслит и говорит медленно, растягивая слова. Если готов к общению, значит, уже собрал максимум информации касательно темы переговоров, Вас и Вашей компании. Поэтому предмет беседы надо знать досконально. Если предупредил, что диалог продлится 30 минут, то ровно через полчаса перестанет Вас слушать.

4. «Давайте все обсудим лично»

По телефону Вас внимательно слушают и предлагают организовать встречу. Если представителя данного типа заинтересовало Ваше предложение, он тут же сообщит об этом.

5. «Давай перейдем на ты»

По манере поведения он напоминает предыдущий тип. Однако между ними есть существенная разница. Если представитель четвертого типа действует совершенно бескорыстно, то этот «персонаж» надеется с помощью показного дружелюбия Вас использовать.

* 1. **Аспекты деловых коммуникаций**

**Социально-культурные различия**

- разный уровень образования, социального опыта и статуса

- разный уровень владения общим языком

Пример:

С точки зpения банальной эpyдиции каждый индивидyyм, кpитически мотивиpyющий абстpакцию, не может игноpиpовать кpитеpии yтопического сyбьективизма, концептyально интеpпpетиpyя общепpинятые дефанизиpyющие поляpизатоpы, поэтомy консенсyс, достигнyтый диалектической матеpиальной классификацией всеобщих мотиваций в паpадогматических связях пpедикатов, pешает пpоблемy yсовеpшенствования фоpмиpyющих геотpансплантационных квазипyзлистатов всех кинетически коpеллиpyющих аспектов.

И наоборот: Лихачев Дмитрий Сергеевич Литературовед и культуролог в 30-е годы на Соловках создал словарь блатного языка.

**Национально-культурные различия**

Общепринято выделение двух полярно противоположных стилей менеджмента и, как следствие, культур деловых взаимоотношений: американского или западного и японского или восточного стиля. Они коренным образом отличаются по структуре сбора и обмена информацией, разделения и распределения обязанностей, степени стандартизации, координации и субординации.

Американская или западная  система характеризуется управлением на научной основе, индивидуализмом и персональной ответственностью, четким разделением труда, специализацией,  планированием, основанным на анализе больших массивов количественной информации.

Японская или восточная система управления основана на коллективной ответственности, системе ротации, долгосрочном планировании карьеры, отождествления  сотрудников с компанией и ее обычаями.

В то же время, в русле западного стиля в последнее время выделяется общеевропейский, отличающийся одновременной направленностью на экономические и социальные показатели, такие как гарантированные возможности развития сотрудников, вовлечение наемных работников в процесс принятия решений, акцент на благоприятный климат в компании.

Еще в 70-х годах Дж. Хофстедом были проведены исследования в 66 странах мира, позволившие ему выделить несколько основополагающих аспектов, определяющих стиль и особенности ведения бизнеса представителями разных культур. Результатом этих исследований стала модель сравнительного анализа бизнес культур, основанная на  четырех вариативных характеристиках:

1) индекс индивидуализма/коллективизма,  «Я» или «МЫ» менталитет;

2) степень иерархической дистанцированности;

3) степень избегания неопределенности, характеризующая уровень готовности к риску. Прописанные служебные обязанности, рабочие процедуры, точные инструкции – вот типичные черты  такой культуры;

4) мужской или женский стиль деловых взаимоотношений, фокусирующий на ориентации на достижения или наоборот на альтруизм и скромность.

**Высококонтекстные и низкоконтекстные культуры**

Большое значение в типологии бизнес культур является преобладающий, характерный для культуры, тип коммуникаций. По этому параметру все нации можно ранжировать по степени контекстности культуры.

Профессор антропологии, консультант правительства США по межнациональным отношениям, Е.Т. Холл разделил культуры на высококонтекстные и низкоконтекстные и проранжировал их по степени преобладания контекста (рис. 1).

Коммуникации в высококонтекстных культурах зависят в значительной степени от контекста невербальной части сообщения, в то время как в низкоконтекстных культурах коммуникации построены на основе сообщения, выраженного вербально.

 Высококонтекстные   культуры

                                                                                          Япония

                                                                                  Арабские страны

                                                                        Латинская Америка

                                                                    Испания

                                                            Италия

                                                     Англия

                                              Франция

                                      Северная Америка

                              Скандинавия

                           Германия

                 Швейцария

Низкоконтекстные  культуры

Например, в низкоконтекстной американской культуре относительно низки иерархические различия и высок уровень индивидуализма. Напротив,  высококонтекстные арабские культуры характеризуются значительным различием между иерархическими уровнями и низким уровнем индивидуализма.

Ещё более осложняется понимание контекста тем, что один и тот же тип невербальных коммуникаций может принимать  различные значения в разных культурах.

Соответствие нормам поведения ***взгляда глаза в глаза***, например, может меняться в зависимости от страны и от ситуации. В США прямой взгляд глаза в глаза считается признаком честности и надежности, а уклонение от него – либо невнимательностью, либо желанием что-то утаить, нечестностью. Однако в Латинской Америке настойчивый взгляд будет считаться агрессивностью.

***Улыбка*** в западных странах претворяет начало коммуникаций, это часть процедуры знакомства. На Ближнем Востоке улыбка собеседника может скрывать замешательство, презрение, ярость. Для азиатских культур - это часть вежливого поведения, за которым может скрываться весть спектр чувств от дружелюбия до гнева.

Крепкое рукопожатие считается признаком силы и характера в США, в то время как в азиатских странах принято более слабое, но длительно рукопожатие.

**Особенности бизнес-коммуникаций в Беларуси:**

Славянские народы принадлежат к эмоционально-интуитивному психологическому типу в силу определенного исторического и культурного развития. Или к «хаотическому», как говорят тайм-менеджеры. Т.е. детальное поминутное планирование и дальнейшее неукоснительное соблюдение жестких таймингов – это наша слабая сторона. Наша сила в творчестве. Необходимо гибкое планирование.

Во многих западных компаниях «старой школы» имея незаурядные способности и будучи трудоголиком вы все равно не сможете продвинутся быстрее, чем предусмотрено корпоративными правилами. Это не относится к современным «продивнутым» компаниям.

У нас в современных коммерческих организациях также можно добиться многого, отличившись на каком-то одном проекте. Однако иногда еще можно преуспеть и просто угодив руководителю и вообще… родственные связи никто не отменял. Во вторых организациях часто страдают реально талантливые сотрудники, но уже из-за «кумовства».

В иностранных компаниях любой отрасли котируются эксперты, узкая специализация, глубокие знания в определенном сегменте. Это же задает жесткие рамки ответственности и поле деятельности.

У нас – универсальные специалисты.

«Мифологизация» женщин в бизнесе. Сейчас много говорят о бизнес-вумен, отнимающих пальму первенства у мужчин. Но если в иностанных компаниях доля женщин в топ-менеджменте до 25%, то в наших компаниях не более 10%.

Иностранные руководители помимо прочего боятся обвинений в сексизме, у нас этот вопрос остро не стоит.

Резюме: иностранные компании гораздо сильнее в целом в культуре производства, в организации бизнес-процессов и т.п.

Но они же в нестандартных и непредсказуемых условиях пытаются действовать отработанными методами или вовсе теряются. У нас зачастую наоборот. Но мировая глобализация сглаживает и унифицирует многие различия в бизнес-средах разных стран.

1. **Процесс коммуникации**
	1. **Виды коммуникаций**

**Массовая коммуникация**– совокупность открытых, упорядоченных процессов передачи социально значимой информации, поддающихся целенаправленному регулированию и использующихся правящей элитой для утверждения определенных духовных ценностей данного общества и оказания идеологического, политического, экономического или организационного воздействия на оценки, мнения и поведение людей.

**Массовая коммуникация характеризуется:**

**-**рассредоточенностью аудитории;

**-**наличием широкомасштабных коммуникативных процессов, осуществляющихся с помощью технических средств;

**-** передачей информации одновременно по различным каналам;

**-**доступностью информации всем желающим.

**Межгрупповая коммуникация**– взаимодействие людей, полностью детерминированное их принадлежностью к различным группам или категориям населения и независимое от их межличностных связей и индивидуальных предпочтений.

**Межнациональная коммуникация**– **это:**

а) передача информации, сведений между представителями разных национальных общностей, имеющая как двусторонний, так и односторонний характер;

б) социально-психологические явления и процессы, возникающие в ходе непосредственного взаимодействия и общения людей различных национальностей.

**Составные части межнациональной коммуникации:**

**Первая**– обмен информацией между представителями различных этнических общностей. Он зависит от активности субъектов общения, их национальных установок, образа жизни народов.

**Вторая**часть межнациональной коммуникации – восприятие и понимание людьми различных национальностей друг друга, которые во многом зависят от закономерности общения и социально-психологических особенностей взаимодействия индивидов различных национально-этнических групп.

* 1. **Вербальная и невербальная составляющие деловой коммуникации**

Деловая коммуникация представляет собой сложный и многогранный процесс, имеющий объективные и субъективные стороны и характеризующийся различными ***вербальными*** (речевыми) и ***невербальными***(бессловесными) ***параметрами***.

Существует мнение, что в межличностном общении невербальная коммуникация передает 65% всей информации. При выражении отношения телодвижения передают 55% информации, голос – 38%, а слова – всего 7%. Это объясняется тем, что кинемы (жестовые движения рук) часто употребляются неосознанно и поэтому сильнее воздействуют, передают тончайшие оттенки эмоций.

Язык, условно говоря, представляет собой знаковую систему сознательного. А знаковая система невербальной коммуникации реализует те мотивы, которые находятся в бессознательном. Очень часто невербальная сфера входит в диссонанс с вербальной сферой и противоречит реальной речи.

**Невербальная коммуникация**– общение путем жестов (языка жестов), мимики, телодвижений и ряда других средств, исключая речевые.

**Невербальные средства общения делятся на:**1) визуальные; 2) кожные реакции; 3) отражающие дистанцию; 4) вспомогательные средства общения, в том числе особенности телосложения (половые, возрастные) и средства их преобразования; 5) акустические или звуковые; 6) экстралингвистические – не связанные с речью; 7) тактилъно-кинестезические; 8) ольфакторные (запахи).

**Вербальная коммуникация**– процесс речевого общения между собеседниками. Устная форма общения в организации может быть выражена через собрания, инструктаж, общение один на один, устную презентацию в группе.

**Виды коммуникативных каналов:**

|  |  |
| --- | --- |
| Вербальные сигналы | Смысл высказываний, подбор выражений, правильность/неправильность речи |
| Паралингвистические сигналы | Особенности произнесения речи и неречевых звуков, качества голоса |
| Невербальные сигналы | Взаимное расположение в пространстве, позы, жесты, мимика, контакт глаз, оформление внешности, запах |

* 1. **Риторика**

**Риторика** - наука об ораторском искусстве и публичных выступлениях.

Включает 5 элементов:

- поиск и подбор информации;

- структурирование информации;

- словесное выражение (стиль речи, формулирование выражений);

- запоминание;

- произнесение.

**Техника публичного выступления**

Подготовка к выступлению начинается с определения его темы и цели.

Работу по подготовке речи можно разделить на основные фазы:

- определение темы и цели выступления;

- оценка аудитории и обстановки;

- определение цели публичного выступления;

- определение темы выступления;

-формулирование основного тезиса;

- создание емкого названия;

- подбор тональности выступления

**Тональность выступления.**

Стержневая идея дает возможность задать тональность выступлению.

Возможные следующие интонационные окраски выступлений:

- мажорная;

- беспечная или юмористическая;

- шутливая;

- сердитая или упрекающая;

- мрачная;

- торжественная;

- предостерегающая;

- просительная.

Или можно выделить тип голоса:

Друга 70-80% времени выступления

Волшебника 5%

Мудреца 5%

Генерала 1-3%

**Структура выступления**

Выступление должно состоять из трех частей, с примерным распределением времени в следующей пропорции: 1)

вступление - 10-15%; 2)

основная часть - 60-65%; 3)

заключение - 20-30%.

После речи оратор отвечает на вопросы слушателей и полемизирует с ними. Такая форма общения требует быстрой реакции, доброжелательности, чувства юмора. Методика ораторского искусства рекомендует не торопиться с ответом, а сначала убедиться, что вопрос правильно понят; отвечать лаконично, ясно и по существу, избегать необоснованных или сомнительных ответов.

1. **Конфликты**
	1. **Понятие конфликта**

**Конфликт** – это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которыми могут быть как конкретные лица, группы, так и организации в целом, причем это несогласие между сторонами приводит к тому, что сознательное поведение одной из сторон вступает в противоречие с интересами другой стороны. Конфликты зачастую возникают из-за дефицита ресурса: время, деньги, люди, власть и т.п.

Таким образом, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации и дисфункциональным, т. е. приводить к снижению эффективности организации, личной удовлетворенности, группового сотрудничества.

Разрушительные последствия возникают, когда конфликт находится на очень низком или очень высоком уровне. Когда конфликт мал, его стараются не замечать и не пытаются найти способы его разрешения. Несогласие кажется незначительным для того, чтобы побудить стороны менять свое решение или общее решение. Но совместное решение, не учитывающее всех позиций, менее эффективно с точки зрения его мотивации.

Высокий уровень конфликта сопровождается развитием у стресса участников. Это ведет к снижению морали и сплоченности. Разрушаются коммуникационные сети, что приводит к сокрытию информации и принятию неверных решений.

**Функции и компоненты конфликта**

**Позитивные функции конфликта.**

1. Разрядка напряженности между сторонами.

2. Сплочение коллектива перед внешним врагом. Широко известно, что дружить легче против кого-то.

3. Получение новой информации об оппоненте и окружающей социальной среде.

5. Снятие синдрома покорности у подчиненных.

**Нормотворчество** – фиксирование новых правил взаимоотношений между субъектами конфликта и третьими силами, чьи интересы также фигурировали в ходе его.

**Негативные функции конфликта.**

1. Большие эмоциональные и материальные затраты на участие в конфликте.

2. Рост неудовлетворенности, плохое моральное состояние.

3. Снижение производительности труда, рост текучести кадров.

4. Представление о второй стороне как о враге.

5. Уменьшение сотрудничества после завершения конфликта.

6. Сложное восстановление деловых отношений («шлейф» конфликта).

7. Усиление тенденции к авторитарному руководству.

Роль конфликта зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять, надо знать компоненты конфликта, их типы, причины, процесс разрешения и методы разрешения конфликтов.

**В конфликте можно выделить следующие компоненты:**

1) участники (оппоненты) с их несовпадающими целями;

2) посредник (может отсутствовать);

3) объект (предмет конфликта);

4) предконфликтная ситуация;

5) инцидент;

6) конфликтные действия оппонентов;

7) фаза конфликта;

8) меры по разрешению конфликта;

9) завершение конфликта.

**5.2. Классификация конфликтов**

В настоящее время не создано единой классификации конфликтов. Наиболее распространенным критерием классификации организационных конфликтов является масштаб.

**Внутриличностный конфликт** – это столкновение внутри личности равных по силе, но противоположно направленных мотивов, потребностей, интересов. Это конфликт выбора из двух зол меньшего.

**Межличностный конфликт** вовлекает двух или более людей. Это самый распространенный конфликт. Примером может служить борьба двух руководителей за ресурсы организации или борьба между двумя претендентами за должностное повышение. Причинами конфликта могут быть различия в целях, взглядах, ценностях, чертах характера, манере поведения, методах работы.

**Конфликт между личностью и группой** возникает по следующим причинам:

1) несоответствие норм поведения, принятых в группе, и норм поведения, которых придерживается работник;

2) неверное распределение обязанностей;

3) разные позиции группы и личности в решении какой-то проблемы;

4) смена руководства;

5) появление неформального лидера.

**Внутригрупповой конфликт** представляет собой столкновение между частями или всеми членами группы, влияющее на результаты работы группы в целом. По масштабам данный конфликт является большим, чем сумма межличностных конфликтов. Основными причинами конфликта являются:

1) изменение баланса сил в группе вследствие смены руководства;

2) появление неформального лидера;

3) возникновение коалиций.

**Конфликт ВСЕГДА эмоционален.** Если негативных эмоций нет хотя бы у одного из 2-х оппонентов, то и конфликта нет.

**5.3. Работа с конфликтом**

**Основная задача при решении конфликта –** лишение конфликта «эмоциональной подпитки», перевод его разрешения в рациональный план действий.

Для анализа конфликта необходимо выявить основные его элементы:

КТО? – конфликтующие стороны, оппоненты

ИЗ-ЗА ЧЕГО? – предмет разногласий (осознаваемый, озвучиваемый)

ПОЧЕМУ? ЧЕГО РАДИ? – мотивы оппонентов (зачастую неосознаваемые/неозвучиваемые)

ЧТО ПРОИСХОДИТ? – реальное взаимодействие между оппонентами, противоборство

ЧТО ЧУВСТВУЮТ? – есть ли враждебность, сильные эмоциональные переживания хотя бы у одного

О ЧЕМ ДУМАЮТ? – представления о ситуации, которые зачастую несовпадают

Межличностные методы разрешения конфликтов были предложены К. У. Томасом и Р. Х. Киллменом в 1972 г. Они выделили пять методов разрешения конфликтов:

1. **Уклонение**, уход от конфликта связан с отсутствием желания кооперироваться с другими или решать самому возникшую проблему, чтобы не попасть в ситуацию, чреватую разногласиями.

2. **Принуждение**, разрешение конфликта силой характеризуется большой личной вовлеченностью в решение конфликта, но без учета мнений другой стороны.

3. **Сглаживание**. Метод основан на стремлении кооперироваться с другими, учитывать их мнения, но без внесения своего сильного интереса.

4. **Компромисс** характеризуется умеренным учетом интересов каждой из сторон. Реализация данного метода связана с проведением переговоров.

5. **Сотрудничество** основано на признании различий во мнениях оппонентов и готовности ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти приемлемые для обеих сторон методы решения проблемы.

1. **Имидж делового человека**
	1. **Понятие имиджа**

Английское слово «имидж» (image) означает «образ». Каждый человек вызывает у других определенное представление о себе, то есть образ, который можно назвать индивидуальным имиджем. Но имидж – и социальное явление. В любом обществе всегда существует совокупность представлений о том, как должен выглядеть и вести себя человек определенного социального статуса или профессии – учитель, бизнесмен, директор, политик и т.д. В таких случаях речь идет о социальном и профессиональном имидже.

Составляющие имиджа делового человека — это его внешний вид, речь, манеры, окружающие его люди и вещи, его деловые качества. У человека есть всего четыре секунды, чтобы произвести первое впечатление на партнера, и поэтому он должен показать себя так, чтобы сформировать у партнера свой положительный образ.

Имидж создается в ходе личных контактов человека, на основе мнений, высказываемых о нем окружающими.

Необходимо отметить, что современный деловой человек должен знать и следовать принципам, как делового, так и неофициального светского) этикета, в зависимости от того в какой обстановке он находится.

Говорят не только о личном (индивидуальном) имидже — руководителя, лидера какой-либо группы и т.д., но и об имидже групповом (корпоративном), например об имидже организации или имидже государственной структуры.

В создании позитивного имиджа организации очень важно умение персонала производить приятное впечатление на деловых партнеров и клиентов. Для этого в организации проводится работа по обучению персонала правилам делового этикета, проведения переговоров, совещаний, презентаций, торгов и т.д.

**Функции имиджа:**

**Ценностная** — связана с тем, что вокруг личности управленца создается ореол привлекательности и эта личность становится социально востребованной, раскованной в проявлении своих лучших качеств — симпатии к окружающим, доброжелательности, терпимости и такта. В итоге человек становится гораздо увереннее в себе, всегда находится в приподнятом, «мажорном» настроении;

**Технологическая** — созданный привлекательный образ позволяет быстро войти в нужную социальную среду, привлечь к себе внимание, установить доброжелательные отношения с окружающими. Аудиторию можно отвлечь от недостатков человека с помощью «правильных» макияжа, дизайна одежды, аксессуаров, прически и т.п. Привлекательный имидж невольно притягивает к себе людей.

* 1. **Формирование имиджа**

Всегда помните, что людям нравятся те, кто похож на них, поэтому старайтесь соответствовать по стилю той атмосфере, где вскоре окажетесь.

Надо учитывать, что в большинстве компаний принят дресс-код — жестко определенный стиль одежды. Стиль одежды, характерный для крупного банка, не похож на тот, что принят в небольшой звукозаписывающей компании.

Одежда не должна отвлекать от сути дела, поэтому лучше одеться сдержанно и солидно, а не небрежно или эффектно. В то же время женщине не следует надевать строгий, похожий на мужской костюм для выступления перед преимущественно мужской аудиторией. Женственность в данном случае не повредит, а пойдет на пользу, если, конечно, поведение в целом будет соответствовать целям.

Имидж должен быть подвижным, динамичным и изменяться в зависимости от веяний моды (конечно, в разумных пределах).

Имидж формирует наше окружение, поэтому для установления позитивного контакта (а следовательно, и достижения нужного нам имиджа) с деловыми партнерами можно и нужно применять следующие приемы:

* улыбка, доброжелательный взгляд;
* приветствие, которое сопровождается рукопожатием и какими-то теплыми словами;
* уважительное обращение к партнеру — по имени и отчеству (для этого нужно представиться, познакомиться, обменяться визитными карточками);
* проявление дружеского расположения к партнеру (шутки, комплименты, участие и др.);
* подчеркивание значимости партнера и компании, которую он представляет, уважения к нему (с помощью мимики, жестов, позы, организации пространственной среды);
* открытое признание достоинств партнера.

Когда у человека складывается определенное мнение о другом человеке или о каком-то объекте, оно формирует, определяет его готовность действовать применительно к этому объекту (человеку) определенным образом. А на языке психологов такая готовность называется психологической установкой. Значит, и сложившееся о вас мнение окружающих будет определять и их психологическую готовность действовать в отношении вас определенным образом, причем действовать подчас на подсознательном уровне.

1. **Переговоры**
	1. **Понятие и функции переговоров**

**Переговоры** — *коммуникация между сторонами для достижения своих целей, при которой каждая из сторон имеет равные возможности в контроле ситуации и принятии решения. Это диалог между людьми, который может привести к соглашению.*

Переговоры - это факт нашей повседневной жизни, основное средство получить от других людей то, чего вы хотите. Каждый человек хочет участвовать в принятии решений, которые его затрагивают; все меньше и меньше людей соглашаются с навязанными кем-то решениями.

Если говорить о переговорах как о науке, то она базируется на математике и на психологии. И вес каждой из наук в процессе переговоров зависит от области, в которой ведутся переговоры.

**Функции переговоров**

Поиск совместного решения проблемы

Информационная функция

Коммуникативная функция

Регулятивная функция

Пропагандистская функция

Решение собственных внутренне- и внешнеполитических задач

В целом же следует отметить, что любые переговоры многофункциональны и предполагают одновременную реализацию нескольких функций. Но при этом функция поиска совместного решения должна оставаться приоритетной.

* 1. **Подходы к исследованию переговоров**

На сегодняшний день наука располагает значительной теоретической базой исследования переговорного процесса. Литературу по изучению переговорного процесса можно условно разделить на четыре основных группы.

К первой относятся исследования общетеоретического плана, авторы которых пытаются выяснить теоретические закономерности ведения переговоров вообще.

Вторая группа представлена работами, которые можно назвать «руководствами к действию», содержащие конкретные советы, сборники рецептов и приемов ведения переговоров.

Третья группа представлена исследованиями в области теории игр. Это направление разрабатывается преимущественно математиками и экономистами. Цель – попытка создать математические модели переговоров и таким образом предвидеть их результаты.

И, наконец, четвертая группа представлена психологическими трудами, изучающими принципы и психологические аспекты взаимоотношения участников переговоров (психология общения).

**Характерные особенности переговоров**

1. Наличие проблемы. Действительно, наличие проблемы для обсуждения является необходимой предпосылкой любых переговоров.

2. Сходство и различие интересов сторон. Это черта является одной из важнейших особенностей переговоров. При полном отсутствии общих интересов отношения между сторонами могут быть нейтральными, при расхождении интересов возможна конфронтация. Для переговоров необходима ситуация со смешанными интересами.

3. Взаимозависимость участников переговоров. Взаимозависимыми делают участников переговоров невозможность осуществить свои интересы в одиночку. Естественно, что чем выше взаимозависимость, чем больше шансов успешного завершения переговоров и наоборот.

4. Сложная структура. Большинство исследователей переговорного процесса выделяют три стадии переговоров:

подготовительную,

взаимодействие (собственно переговоры) и

стадию выполнения достигнутых договоренностей.

5. Общение сторон. Любые переговоры предполагают обсуждение какой-либо проблемы, поэтому общение является неотъемлемым элементом переговоров. Другими словами, без общения сторон не бывает переговоров.

6. Совместное решение проблемы. Это важнейшая характерная черта переговоров, что и отличает, собственно, переговоры от других способов взаимодействия.

Таким образом, **переговоры** – это диалог между сторонами, обсуждающими идею, информацию и альтернативы, чтобы достичь взаимоприемлемого решения (соглашения)

* 1. **Стратегии переговоров**

Хотя переговоры происходят каждый день, вести их как следует нелегко. Люди оказываются перед дилеммой. Они видят лишь две возможности ведения переговоров - быть податливым или жестким. Все исследователи переговорного процесса едины в том, что основанием для принятия той или иной стратегии является вопрос – рассматривают ли стороны переговоры как продолжение борьбы или как процесс решения проблемы, предполагающий совместные усилия.

Соответственно этому выделяются две стратегии переговоров:

• стратеги торга (bargaining);

• стратегия совместного с партнером поиска решения проблемы (joint problem - solving).

Авторами идеи стратегии «жесткого торга» были американские исследователи С. Сиджел и Л. Фурекер. Участники переговоров, использующие стратегию «жесткого торга», использует принуждение, чтобы заставить каждую сторону сделать уступки и достичь соглашения. Этот способ реагирования на тенденцию конфликтующих сторон занимать крайние позиции и быть непримиримым. В таких переговорах отношения обычно бывают антагонистичными и враждебными.

К жестким стратегиям принято относить и так называемую «Кремлевскую школу переговоров». Ее широко освещает Игорь Рызов в одноименной книге. По одной из легенд, эта школа родилась в 20-е годы прошлого века в России. И даже сегодня есть ее приверженцы и последователи.

В основе «Кремлевской школы переговоров» заложено – 5 постулатов. А жесткой она считается из-за умелого раскачивания маятника эмоций собеседника от минуса к плюсу.

**Постулат 1. «Надо молчать и внимательно слушать своего оппонента»**

Когда нас слушают, причем внимательно, делая пометки того, что мы говорим, мы раскрываемся. Мы раскидываем так называемые «бобы» – выдаем невольно много ненужной информации, рассказываем то, о чем нас не спрашивали.

**Постулат 2. «Задавать вопросы»**

Переговорщик слушает и задает вопросы. Тем самым он направляет беседу в то русло, которое интересно и выгодно именно ему.

Уже на этом этапе происходит первое ролевое распределение: «хозяин»-«гость». «Хозяин» – тот, кто задает вопросы, «гость» – тот, кто на них отвечает.

**Постулат 3. «Задать шкалу ценностей. Обесценить»**

Тот, кто выступает в роли «хозяина», начинает вводить свою систему ценностей. Взявший роль «хозяина» может в любой момент, исходя из своей шкалы, и приподнять, и опустить собеседника-«гостя».

**Постулат 4. «Постелить ковровую дорожку»**

У «прижатого к стене» переговорщика есть выбор из трех вариантов поведения: напасть, убежать или притвориться мертвым. Если «прижатому к стене» показать возможность его «победы», «постелить ковровую дорожку», по которой и пойдет проигрывающий, с охотой принимая свое поражение сам, только в таком случае он будет доволен исходом переговоров.

**Постулат 5. «Оставить человека в зоне неизвестности»**

Произнесите что-нибудь вроде: «Я не знаю, будет ли у вас возможность «зайти» в нашу торговую сеть». И кто из нас в такой момент не начинал просить и уговаривать, вымаливать, выпрашивать еще один шанс, суля оппоненту все мыслимые и немыслимые бонусы и идя на всевозможные уступки со своей стороны?

Страх – сильнейшее оружие. Чувство страха иначе можно назвать состоянием перемотивации, **нужды**.

Термин «нужда» хорошо описал в своей очень популярной книге «Сначала скажи нет» Джим Кэмп (еще один адепт жестких переговоров). Это такое состояние, когда человек остро нуждается в заключении сделки, когда он по-настоящему нуждается в продаже, в подписании документов.

Почти одновременно с идеей стратегии «жесткого торга», Ч. Осгудом была сформулирована концепция стратегии «мягкого торга». При использовании стратегии «мягкого торга» приоритетным является достижение соглашения, не доводя ситуацию до конфликта. Однако иногда это означает, что уступки делаются слишком легко, и трудные вопросы, которые могут вызвать разногласия, стараются обходить.

В конце 70-х годов в качестве альтернативы торгу стали активно развиваться идеи партнерского подхода. Ее авторы и наиболее последовательные сторонники, американские исследователи Г. Райффа, Р. Аксельрод, Р. Фишер и У. Юри ввели в обиход понятие «принципиальные» переговоры - «Гарвардский проект по переговорам».

Принципиальные переговоры показывают, как достичь того, что вам полагается по праву, и остаться при этом в рамках приличий. Этот метод дает вам возможность быть справедливым, одновременно предохраняя от тех, кто мог бы воспользоваться вашей честностью.

Наиболее проста для понимания и популярна теория переговоров, в которой есть 2 стратегии WIN и LOSE и их сочетания.

- «вин – луз» кто-то проиграл относительно своей первоначальной цели и достиг договоренности ценой определенных потерь.

Следует отметить что в бизнесе предпочитают работать с крепкими и надежными оппонентами, теми, кто умеет удерживать свое. На практике люди уважают сильного и решительного оппонента.

Нельзя жертвовать своими интересами во имя сохранения отношений. Это – неравный брак. Стратегически вы все равно проиграете и отношения, и выгоду. Скорее всего, ваши оппоненты будут играть на вашем стремлении быть хорошим, т.е. по сути использовать.

В переговорной практике возможны и такие ситуации, когда одна из сторон (или несколько) идут на переговоры, не собираясь фактически не только ничего решать, но и даже обмениваться мнениями. Например, переговоры той или иной стороне нужны лишь для отвлечения внимания партнера или сбора информации. А затем для манипуляции по принципу наиболее выгодного предложения.

* 1. **Виды и мотивы переговоров**

Американский доктор социологии, политолог, автор книг «Всякая война должна закончиться» и «Как народы договариваются» Фред Чарльз Икле выделяет следующие виды и мотивы переговоров.

– Переговоры в целях продления ранее достигнутых соглашений. Такие переговоры часто ведутся в сфере торговли для продления срока действия договора и для внесения некоторых уточнений и изменений в новый договор с учетом складывающейся конъюнктуры. Также такие переговоры не редкость при продлении трудовых соглашений.

– Переговоры с целью нормализации отношений. Они предполагают переход от конфликтных ситуаций к иным типам отношений между сторонами (нейтральным или сотрудничества).

– Переговоры с целью достижения перераспределительных соглашений. Смысл таких переговоров состоит в том, что одна из сторон, занимая наступательную позицию, требует изменений в соглашениях в свою пользу за счет других сторон. Такие переговоры имеют место быть, когда идет торг о цене или других материальных ресурсах. Изменение арендной платы.

– Переговоры в целях достижения нового соглашения. Они направлены на установление новых отношений и обязательств между участвующими в них сторонами. Это могут быть, например, переговоры с новым партнером.

– Переговоры в целях сбора информации. Косвенные результаты могут не отражаться в соглашениях и даже может не быть самих соглашений. В таком качестве могут выступать, например, беседы по установлению контактов, выявлению точек зрения партнеров, оказанию влияния на общественное мнение.

– Переговоры в целях сбить с толку оппонента. Это – имитация переговорного процесса. Очень часто оппоненты входят в переговорный процесс и умышленно его затягивают, понимая, что время – их союзник. Здесь на каждое свое предложение вы будете слышать «может быть», «нам надо посоветоваться».

– Провокация. Переговоры с целью показать непереговороспособность другой стороны.

* 1. **Подготовка переговоров**

Подготовка к переговорам/начальный.

Переговорный процесс/дискуссионный.

Завершение переговоров и анализ их результатов/заключительный.

**Подготовка**

**Первая операционная стадия подготовки** связана с необходимостью контакта с другой стороной, для того чтобы договориться об обстоятельствах проведения переговоров (переговоры о переговорах). Надо иметь ввиду, что уже на этой стадии происходит установление рабочих отношений с партнером. Первые чисто "технические" сбои здесь уже могут негативно сказаться на дальнейшем ходе переговоров. Поэтому не стоит с пренебрежением относится к подобным "мелочам". Характер отношений с партнером по переговорам оказывает значительное влияние на результат.

**Вторая стадия – собственно подготовка к переговорам.**

Построение дорожной карты переговоров «7вопросов».

Суть этого метода в том, чтобы по порядку ответить на представленные ниже семь вопросов.

**“Что мы имеем в начале пути”**

Собираем и анализируем информацию. Кто мой оппонент. Какие цели и интересы преследует оппонент. Какие аргументы он может использовать. Что он знает и думает обо мне. Строим прогноз результатов переговоров.

**“Куда мы хотим прийти”**

Какова ваша цель в предстоящих переговорах. Важно, чтобы ее достижение зависело от того, чем вы можете управлять. А еще лучше разбить цель на несколько небольших шагов.

**“Реально ли”**

Достижима ли цель, сформулированная при ответе на предыдущий вопрос. Если да, двигаемся дальше, если нет – возвращаемся на шаг назад и ставим перед собой более реалистичную задачу.

**“Как мы будем двигаться к цели”**

Определяем, “с кем, когда и как” вести переговоры. Выяснение первых двух пунктов поможет утвердить регламент переговоров.

**“Что нас устроит”**

Устанавливаем, какой результат переговоров нас устроит (так называемую “желаемую позицию”) и “красную черту”, дальше которой отступать нельзя.

**“Что мы будем делать в случае положительного решения”**

Предусматриваем меры, закрепляющие успех (подписание контракта) и предотвращающие возможные угрозы (срыв соглашения конкурентами).

**“Что мы будем делать в случае отрицательного решения”**

Что вы предпримете, если оппонент будет “продавливать” вас ниже “красной черты” или отказа от сделки.

**Состав участников переговоров**

В одиночку ходить на глобальные стратегические переговоры не стоит. Так как предмет переговоров вы должны знать досконально. Но вы можете ведь и не быть экспертом сразу в нескольких областях.

Поэтому лучше всего организовывать командные переговоры. Команду необходимо сформировать из экспертов по необходимым в переговорах вопросах (строитель, юрист и т.п.). И тогда в ходе переговоров каждый сможет дополнить или проконсультировать лидера команды.

Перед переговорами необходимо четко определить лидера команды, способ принятия итогового решения (сразу на месте лидером или всем коллективом, совещательно или голосованием, после переговоров (что лучше всего) и т.п.) и роли каждого из участников.

Недопустимы споры в команде непосредственно на переговорах. Все неточности необходимо отшлифовать до встречи! Ибо потеряете репутацию и авторитет, дадите оппонентам рычаг давления и в итоге проиграете.

Не забываем определить, согласовать и задекларировать повестку дня. И определить человека, который будет за ней следить.

* 1. **Процесс переговоров**

**Порядок переговоров**:

1. Грамотно встретить и разместить оппонента
2. Комплимент
3. Разговор об общем и приятном, но отвлеченном от темы переговоров, для создания расслабленной благоприятной обстановки
4. Согласование повестки дня

5. Определить условия переговоров и выяснить надежды партнера. Сделать это необходимо в начале переговоров, чтобы не возникли непредвиденные проблемы.

6. Начать переговоры с взаимовыгодных вопросов для обеих сторон.

7. Обсудить наиболее простые спорные вопросы.

8. И затем приступать к сложным спорным проблемам.

9. согласование позиций и выработка договоренностей.

**Сценарии успешных переговоров и продаж**

1. Фаза доверия: кто ваш оппонент – каста, ценности, психотип
2. Фаза диагностики: карта вопросов и ИРКа: интерес-риск-критерий- альтернатива
3. Фаза фиксации критериев: что подходит и что нет и почему?
4. Фаза первичного предложения: линия аргументов
5. Фаза возражений: список возражений и нейтрализация возражений
6. Фаза поиска решений: создание пакета решений
7. Фаза торга и обязательств: выбор наилучшего решения
8. Фаза мониторинга исполнения договора: обязательства, ответственность, сроки, деньги, штрафы

В переговорах активную позицию занимает не только тот кто говорит, но и тот кто слушает. Пока вы не продемонстрируете оппоненту что вы его слушаете, не подадите знак что понимаете о чем он говорит, ваш собеседник может не доверять вам и предполагать, что вы не поняли что он имеет ввиду.

**Правильно формулируй вопросы.**

Вместо слишком конкретных: «кто?», «где?», «когда?», задавай вопросы, требующие развернутого ответа: «как?, «почему?», «зачем?». Лучший способ заставить человека пойти на контакт - разговорить его.

Всегда обращайтесь к визави по имени! Смотрите в глаза. Зеркальте жесты, применяйте способы активного слушания. И только решив проблему установления эффективной коммуникации можно переходить к следующему важному этапу – анализу существующих интересов.

**Позиции переговорщиков** – это жестко сформулированные условия, от которых невозможно отойти. Но за каждой позицией стоят какие-то интересы, о которых ваш оппонент может и не догадываться. Поэтому интересы необходимо обозначить и показать их важность для вас, иначе они не будут удовлетворены. Причем удовлетворены они могут быть несколькими разными способами. И самое важное - всегда можно найти общие интересы, которые необходимо подчеркивать, что даст возможность провести переговоры эффективно и мягко.

Следующий важный момент – использование объективных критериев. Не мы их устанавливали и не нам их менять. С такой позиции переговоры можно вести весьма лаконично.

Процесс переговоров включает две фазы – “маневрирование” и “бой за выгоду”. “Бой” начинается, когда оппоненты раскрывают друг другу свои цели.

Самая успешная модель ведения переговоров – “лидер”, сочетающий в себе уверенность и корректность, отстаивающий свои интересы, не ущемляя интересов партнера.

Предоставив собеседнику выбор между несколькими умело составленными вариантами договора, легче добиться от него выгодного для вас решения.

**Ошибки в партнерских переговорах**

Только об ошибках в переговорах можно говорить все отведенное нам сегодня время. Очень укрупненно можно попытаться выделить самые распространенные.

- ***Эмоции***. Если вы не умеете управлять эмоциями или демонстрировать нужные на данном этапе эмоции (типа блефа в покере) вы рискуете проиграть.

- ***Спешка***. Ограничение по времени на переговоры и заключение сделки – это по сути нужда (как и в деньгах, например). Нужно понимать максимальный период по завершении которого вы выйдете из переговорного процесса при любом раскладе и, естественно, не должны продемонстрировать свою нужду оппоненту.

- ***Давление/агрессия***. Даже положительная (слишком напористо, псевдо позитивно, наигранно весело, приветственные объятия с малознакомым человеком). Пример: я и Игорь.

- ***Нарушение структуры переговоров***.

 - ***Игры/манипуляции/ложь.*** Рано или поздно все вскроется и ни о каком доверии и длительном взаимовыгодном сотрудничестве можно больше не говорить.

* 1. **Завершение переговоров**

И, наконец, несколько слов о последней стадии переговоров, значение которой ни чуть не меньше первых двух.

Но не всегда переговоры идут «'гладко». Нередко они заходят в тупик. В этом случае следует учитывать очень важный психологический момент - не стоит отождествлять личность партнера и совершаемый им в данный момент поступок. В любых переговорах, если вы надеетесь на продолжительное сотрудничество, необходимо гнать от себя мысль об «уничтожении» противника. Вашим «противником» должна быть проблема, вытекающая из ситуации, а не сидящий напротив партнер.

Поэтому в завершении стратегических, а не сиюминутных переговоров должно быть место для подведения итогов, благодарности и т.п. Очень неплохо пообещать и сделать резюме прошедших переговоров и предоставить его сторонам.

**Анализ переговоров**

Часто на анализ переговоров просто не остается времени. В лучшем случае подводятся итоги содержательной части - что было сделано. Вопросы же о том, как были достигнуты договоренности, участники переговоров зачастую не рассматривают вообще. Такое игнорирование анализа процессуальной стороны может впоследствии обернуться неудачами и содержательного плана. Поэтому каждый раз по завершении переговоров их участникам целесообразно проанализировать следующие вопросы:

- что, какие действия способствовали успеху переговоров;
- какие возникали трудности, как эти трудности преодолевались;
- что не было учтено при подготовке к переговорам и почему;
- какие неожиданности возникли в ходе ведения переговоров;
- каково было поведение партнера на переговорах;
- какие принципы ведения переговоров возможно и нужно использовать на других переговорах.

СОДЕРЖАНИЕ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Раздел** | **Тема** | **Стр.** |
| **Тема 1** | **Введение в коммуникации** | 1 |
| 1.1 | Определения: общение, коммуникации, деловые коммуникации | 1 |
| 1.2 | Типы, функции, условия коммуникаций | 1 |
| 1.3 | Условия коммуникаций | 2 |
| 1.4 | Основные составляющие коммуникационного процесса | 3 |
| 1.5 | Искажения информации при коммуникациях | 6 |
| 1.6 | Основные факторы эффективности коммуникации | 7 |
| **Тема 2** | **Коммуникационные сети** | 9 |
| 2.1 | Понятие коммуникационных сетей | 9 |
| 2.2 | Виды коммуникационных систем | 9 |
| 2.3 | Сравнительная характеристика коммуникационных сетей | 11 |
| **Тема 3** | **Особенности деловых коммуникаций** | 13 |
| 3.1 | Виды контекстов коммуникаций | 13 |
| 3.2 | Типы личности в деловых коммуникациях | 13 |
| 3.3 | Роли в коммуникациях | 14 |
| 3.4 | Стили поведения в коммуникациях | 15 |
| 3.5 | Аспекты деловых коммуникаций | 16 |
| **Тема 4** | **Процесс коммуникаций** | 20 |
| 4.1 | Виды коммуникаций | 20 |
| 4.2 | Вербальная и невербальная составляющие деловой коммуникации | 21 |
| 4.3 | Риторика | 22 |
| **Тема 5** | **Конфликт** | 23 |
| 5.1 | Понятие конфликта. Типы, виды, функции | 23 |
| 5.2 | Классификация конфликтов | 26 |
| 5.3 | Работа с конфликтом | 27 |
| **Тема 6** | **Имидж делового человека** | 28 |
| 6.1 | Понятие имиджа | 28 |
| 6.2 | Формирование имиджа | 29 |
| Тема 7 | Переговоры | 30 |
| 7.1 | Понятие и функции переговоров | 30 |
| 7.2 | Подходы к исследованию переговоров | 30 |
| 7.3 | Стратегии переговоров | 31 |
| 7.4 | Виды и мотивы переговоров | 34 |
| 7.5 | Подготовка переговоров | 35 |
| 7.6 | Процесс переговоров | 37 |
| 7.7 | Завершение переговоров | 39 |