

Тема 15:

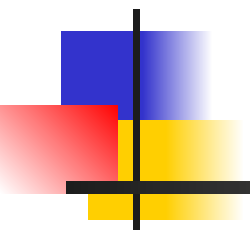
# Деловое общение



План лекции:

1. Понятие делового общения. Особенности коммуникаций в организации
2. Деловые совещания и дискуссии, особенности их проведения.
3. Структура и техника публичного выступления.
4. Деловая беседа и переговоры

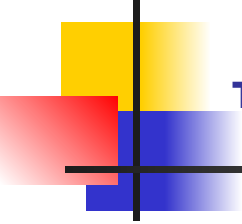
# Литература



Андреева Г.М. Социальная психология. М., 1997.

Майерс Д. Социальная психология СПб, 1997.

Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления. Ростов н/Д, 1995.



**Деловое общение – это взаимодействие людей, в котором его участники выполняют социальные роли, поэтому в нём запрограммированы конкретные цели общения, его мотивы, а также способы осуществления контактов.**

---

Термин «коммуникация» имеет два значения:

- в широком смысле это обмен информацией
- в узком – сеть каналов и путей, по которым этот обмен происходит

Коммуникация в организации выполняет следующие функции: управленческую, информативную, эмотивную (изменение эмоционального состояния) и фатическую (установление и поддержание контактов).



# Каналы коммуникации

---

**Весь путь от отправителя информации до её получателя называется *каналом коммуникации***

Выделяют вертикальные (нисходящий и восходящий) и горизонтальные каналы коммуникации, а также формальные и неформальные каналы связи.



# Причины плохой коммуникации в организации

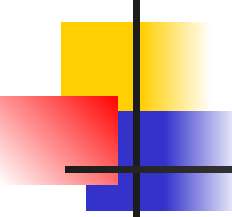
---

- *Недостаточное понимание руководителем важности коммуникации, отсутствие обратной связи.*
- *Неблагоприятный социально-психологический климат в организации (в этом случае возможно умышленное искажение информации).*
- *Личностные особенности (неправильная оценка людей и событий, плохая структура сообщений, плохая память).*
- *Неполнота воспринимаемой и передаваемой информации.*



# Виды деловых совещаний

- *проблемное* – проводится для поиска оптимального решения проблемы посредством дискуссии; предусматривает доклад, ответы на вопросы, прения, коллективную выработку решения
- *инструктивное* – проводится в случае необходимости передать распоряжения по вертикали управления снизу вверх для их быстрее исполнения; включает конкретизацию и разъяснение распоряжений, ответы на вопросы, назначение сроков выполнения и ответственных
- *оперативное* – проводится при необходимости получения информации о текущем состоянии дел на участках и в подразделениях организации; в процессе его проведения заслушиваются доклады подчинённых о состоянии дел на местах, попутно на основе полученной информации разрешаются возникающие проблемы



**Деловая дискуссия** - это процесс продвижения к разрешению проблем путём сопоставления, столкновения, ассимиляции, взаимообогащения предметных позиций участников. Часто дискуссия является частью делового совещания.

---

Этапы деловой дискуссии:

- вступление в контакт
- постановка проблемы (что обсуждается, зачем, какова цель дискуссии)
- уточнение предмета дискуссии и предметных позиций участников
- выдвижение альтернативных вариантов
- конфронтация участников (на этом этапе завершаются неэффективные дискуссии)
- обсуждение и оценка альтернатив, поиск элементов сходства
- установление согласия через выбор наиболее приемлемого или оптимального решения

# Функции ведущего дискуссии

- сформулировать тему и цель дискуссии
- установить время обсуждения (20-40 минут)
- заинтересовать участников дискуссии, например, излагая проблему в виде противоречия
- добиваться однозначного понимания проблемы (это можно контролировать, задавая вопросы)
- организовать обмен мнениями
- активизировать пассивных
- собрать максимум предложений по решению проблемы (причём свои предложения ведущий выдвигает в последнюю очередь)
- не допускать отклонений от темы
- уточнять неясные положения, пресекать оценочные суждения о личности участников
- помогать группе прийти к согласованному мнению
- чётко подвести итоги



# Подготовка публичного выступления



---

- Определение целей речи. Анализ аудитории и ситуации.
- Отбор и ограничение предмета речи.
- Сбор материала.
- Создание плана речи.
- Подбор слов для речи.
- Практика произнесения вслух.



# Структура выступления

---

Речь обычно включает три основные части:

- 1. Вступление (10-15%)
- 2. Основная часть (60-65 %)
- 3. Заключение (20-30 %)

**Методы изложения материала:** индуктивный, дедуктивный, аналогии, концентрический, ступенчатый, исторический

**Основная схема убеждения:** привлечь внимание   
возбудить интерес  возникновение желания  
 действие

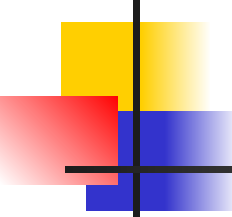
**Деловая беседа - осмысленное стремление одного человека или группы людей посредством слова вызвать у другого человека или группы людей желание к действию, которое изменит хотя бы что-то в какой-либо ситуации или установит**

**новые отношения между участниками беседы**

---

Структура деловой беседы.

1. Подготовка к деловой беседе
2. Установление места и времени встречи
3. Начало беседы
4. Постановка проблемы и передача информации
5. Фаза аргументации
6. Фаза нейтрализации замечаний
7. Поиск оптимального или приемлемого решения
8. Фиксация договорённости и выход из контакта
9. Самоанализ итогов и хода встречи



**Деловые переговоры подразумевают наличие несовпадающих или даже противоположных интересов участвующих сторон и требуют от участников умения достигать разумного соглашения. Переговоры предполагают достижение конкретной цели и направлены на заключение договоров, сделок, контрактов.**

---

### Структура переговоров.

- Взаимное уточнение интересов участников переговоров.
- Обсуждение позиций и точек зрения участников. Отстаивание собственной позиции, аргументирование. Анализ расхождений и поиск общих подходов.
- Согласование позиций. Две фазы согласования: сначала общая формула (общие контуры соглашения), затем детализация (редактирование текста и выработка окончательного варианта итогового документа)



## *Методы ведения переговоров*

---

- *Метод позиционного торга.* Первоначально занимаемые позиции уступаются в некоторой последовательности. Вначале излагаются исходные положения, содержащие весьма завышенные требования. Крайняя позиция отстаивается путём небольших уступок. Цель позиционного торга – реализовать свою исходную (завышенную) позицию наиболее полно при минимальных уступках. Торг предполагает манипулирование, давление на партнёра. Жёсткий метод, он малопродуктивен: требует больших затрат времени, результаты непредсказуемы, возможно ухудшение отношений с партнёром



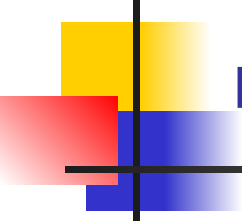
## *Методы ведения переговоров*

---

*Метод принципиальных переговоров.* Партнёры не торгуются, а стремятся найти взаимную выгоду там, где это возможно. Большая открытость, объективность (могут приглашаться независимые эксперты). Предусматривает взаимопонимание между партнёрами.

### Условия

- *Люди.* Необходимо разграничение между участниками и предметом переговоров.
- *Интересы.* Следует сосредоточиться на интересах, а не на позициях (примирить интересы).
- *Варианты.* Необходимо разработать взаимовыгодные варианты, которые учитывали бы интересы сторон.
- *Критерии.* Результат переговоров должен основываться на объективной оценке или на использовании объективных критериев.



# Типы решений, принимаемых на переговорах

---

- *Взаимные уступки предполагают примерно равное удовлетворение интересов.*
- *Нахождение в ходе обсуждения принципиально нового решения, которое появляется, если включить конкретную проблему в более широкий аспект, в другую систему ценностей.*
- *Ассиметричное решение, когда уступки одной стороны значительно превышают уступки другой. Такого решения следует избегать, даже если партнёр слаб и изначально зависим от вас*