

## Программа учебной дисциплины **Эффективные коммуникации**

Утверждена  
экспертно-методическим советом  
ИППС НИУ ВШЭ

Разработчик	Седых Роман Кириллович, Институт профессиональной переподготовки специалистов НИУ ВШЭ
Число кредитов	4
Контактная работа (час.)	28
Самостоятельная работа (час.)	124
Курс, Образовательная программа	4 курс ОП «Экономика и управление компанией»
Формат изучения дисциплины	Без использования онлайн курса

### **1. Цель, результаты освоения дисциплины и пререквизиты**

**Цель дисциплины:** формирование у слушателей разностороннего представления о деловой коммуникации, а также развитие у них ряда коммуникативных компетенций руководителя, путем выполнения упражнений (тренинг/практикум). Компетенции перечислены по разделам, выделенным по контекстам применения и характеру используемых навыков.

**Задачей** дисциплины «Эффективные коммуникации» для студентов является развитие коммуникативных навыков управленцев, позволяющих сделать коммуникацию менее затратной по времени, более безошибочной и результативной, что в конечном итоге значительно повышает эффективность управленческой деятельности в целом.

**В результате освоения дисциплины студент приобретает:**

#### **Общекommunikативные компетенции**

- обладает эффективными установками в отношении коммуникации как таковой, понимает особенности различных видов коммуникации.
- способен устанавливать контакт, подстраиваться под собеседника, «находить с ним общий язык» – «отзеркаливать» поведенческие, лингвистические, ценностные сигналы в речи.
- умеет применять приёмы активного слушания.
- умеет выявлять намерения, мотивы, интересы и ценности собеседника по его речи; отличает все перечисленное от заявляемой позиции.

- умеет задавать ключевые (открытые, относящиеся к предмету коммуникации и стимулирующие ответ) вопросы, помогающие максимально полно и точно понять собеседника.
- способен восстановить утраченный контакт, заметить и преодолеть недопонимание, возникшее в ходе коммуникации.
- знает правила и следует требованиям делового этикета.
- различает проявления различных радикалов/типов в клинической характерологии.

### **Компетенции в невербальной коммуникации**

- способен считывать и интерпретировать невербальные и паравербальные сигналы собеседника
- сопровождает речь конгруэнтным паравербальным сообщением
- управляет своими невербальными проявлениями (мимика, жесты, поза), оптимально их использует в коммуникации
- умеет регулировать собственное эмоциональное состояние, эмоциональную окрашенность и выразительность речи

### **Компетенции в вербальной коммуникации**

- умеет формулировать задачи коммуникации по 3 направлениям: информирование, убеждение, создание отношения (имиджа); планирует коммуникацию для достижения этих задач
- поддерживает оптимальную интенсивность диалога (говорит не слишком мало и не слишком много)
- способен удерживать и перехватывать инициативу в диалоге
- владеет приёмами поощрения (похвала, благодарность, комплимент), оптимально применяет их
- умеет конструктивно отказывать
- способен давать обратную связь высокого качества, умеет критиковать конструктивно
- владеет приёмами ведения бесконфликтной дискуссии (использует парафразные техники)

### **Компетенции в области мотивации посредством коммуникации**

- умеет реагировать на возражения и сомнения, различает эти два случая
- владеет приёмами убеждения и аргументации
- способен использовать позитивную и негативную мотивацию («кнул» и «пряник»)
- умеет использовать инструменты визуального сопровождения (презентации, ментальные карты и другие)

### **Компетенции в области разрешения коммуникативных конфликтов**

- умеет определять стиль поведения в ситуации конфликта интересов и выбирать собственный стиль исходя из целесообразности
- умеет определять мотивы, намерения и интересы собеседника в конфликтной ситуации и отделять их от заявляемой позиции

- способен находить сотрудничающие решения в ситуации конфликта интересов

#### **Компетенции, относящиеся к коммуникации в команде**

- имеет базовые навыки модерации и фасилитации
- умеет проводить эффективные совещания
- владеет технологиями поиска и принятия групповых решений (мозговой штурм и т.п.)
- способен находить сотрудничающие решения в ситуации конфликта интересов

#### **Компетенции в области социальной коммуникации (нетворкинга)**

- способен поддерживать долговременные отношения с контрагентами (и иными лицами, с которыми не вынужден взаимодействовать постоянно)
- умеет создавать и поддерживать собственную социальную сеть, используя различные каналы коммуникации (телефон, интернет, тусовки)

#### **Компетенции по обеспечению точности коммуникации и противодействию манипуляции**

- способен целенаправленно использовать конкретную и дипломатичную речь в зависимости от ситуации
- способен отделять конкретную речь от неконкретной (манипулятивной)
- умеет задавать вопросы, позволяющие получать конкретную информацию
- умеет ставить задачи подчинённым с необходимым уровнем детальности
- способен распознавать манипуляции, основанные на неточной/неконкретной информации, и противостоять им
- умеет распознавать транзакции (для противодействия т.н. «сценарным манипуляциям») и корректировать их

#### **Компетенции в области переговоров, продаж и презентации**

- владеет базовым алгоритмом продажи идеи/продукта/услуги
- владеет базовым алгоритмом переговоров
- имеет навык справляться с давлением и манипуляциями в сложных переговорах

Настоящий курс не требует предварительного освоения иных учебных дисциплин.

Занятия проходят в форме интерактивных семинаров. Практическая часть проходит в виде тренинговых индивидуальных и групповых упражнений, в том числе с обратной связью, а также в виде обсуждений, коллективных разборов коммуникативных ситуаций (кейсов, случаев из практики слушателей курса, видеофрагментов).

## **2. Содержание учебной дисциплины**

**Тема 1.** Введение в курс – место коммуникации в работе руководителя, виды коммуникации, цели коммуникации и средства их достижения, коммуникативные компетенции, эффективные установки в отношении коммуникации. Основы и практика клинической характерологии. Академические и практико-ориентированные подходы к коммуникации.

Даются основные понятия, касающиеся коммуникации руководителя. Приводится перечень *коммуникативных компетенций* руководителя, рассматривается их место среди других управленческих компетенций, важность с точки зрения *управления* организацией. Выделяются три основных вида *целей деловой коммуникации*: информирование, убеждение, формирование отношения (имиджа). Через *модель нейрологических уровней Р.Дилтса* обозначается значимость эффективных установок в отношении коммуникации. Рассматриваются практически зарекомендовавшие себя установки (убеждения) успешных коммуникаторов.

### **Литература к теме 1:**

1. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. СПб.: Знание, ИВЭСЭП, 2004 (учебное пособие)
2. Спивак В. А. Современные бизнес-коммуникации. СПб.: Питер, 2002
3. Бейтсон Г. Логические категории обучения и коммуникации / Пер. с англ. Д.Федотова // Бейтсон Г. Шаги в направлении экологии разума. Избранные статьи по психиатрии. М.: УРСС, 2005. (Глава 8)
4. Пономаренко В.В. Практическая характерология. Методика 7 радикалов, АСТ, Москва 2019

**Тема 2.** Базовый алгоритм успешной коммуникации. Важность контакта (раппорта) для достижения задач коммуникации. Ориентация руководителя на задачу или отношения. Виды и инструменты подстройки (установления контакта).

Рассматривается *базовый алгоритм успешной коммуникации*: калибровка – подстройка – ведение. Изучаются инструменты подстройки по нейрологическим уровням на примерах из деловой и повседневной практики. Обосновывается необходимость ориентации руководителя одновременно и на бизнес-задачу и на отношения в коллективе (команде). Изучаются дополнительные приёмы установления контакта (раппорта).

### **Литература к теме 2:**

5. Фексеус Х. Искусство манипуляции. Как читать мысли других людей и незаметно управлять ими. / пер. со шв. Е.Хохловой. М.: РИПОЛ Классик, 2010
6. Дерябо С.Д., Ясвин В.А. Гроссмейстер общения. М.: Смысл, СПб.: Питер, 2004 (5-е изд.)

**Тема 3.** Получение информации как одна из основных задач коммуникации. Активное слушание. Ключевые вопросы.

Поддержание диалога с собеседником рассматривается с точки зрения *алгоритма «ПАУК»* (поддержка – активация – усвоение – комментирование). Изучаются вербальные, паравербальные и невербальные *приёмы активного слушания*. *Виды вопросов* (открытые, закрытые, альтернативные) рассматриваются с точки зрения количества получаемой при ответе на них информации и уместности на тех или иных этапах и контекстах коммуникации. Вводится понятие *ключевого вопроса* как вопроса, решающего, помимо задачи эффективного сбора информации, задачу поддержания

контакта в коммуникации. Практическая работа – сбор полной информации с использованием минимального числа вопросов.

### **Литература к теме 3:**

7. С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко. Психология управления: учебное пособие. Ростов-на-Дону: ФЕНИКС, М.: ЗЕВС, 1997. С. 357-363

**Тема 4.** Модель точности информации в бизнесе. Повышение качества получаемой информации. Манипуляции, основанные на неконкретности информации. Противодействие манипуляциям.

Рассматриваются причины и психологические механизмы искажения информации при её передаче в ходе коммуникации. Изучается *модель точности информации Гриндера-МакМастера*. Изучается приём автоматического контроля конкретности получаемой информации – *репрезентативное отслеживание*. Рассматриваются *паттерны модели точности* – наиболее типичные виды искажения информации при её обработке и передаче – и способы восстановления качества информации. Передача информация неконкретной (неоправданно высокого уровня обобщения) рассматривается с точки зрения возможностей *манипуляции*. Уточняются инструменты противодействия такого рода манипуляциям. Рассматриваются контексты уместного применения неконкретной информации. Практическая работа – упражнения на конкретизацию обобщённой информации.

### **Литература к теме 4:**

8. Michael McMaster, John Grinder (1980). Precision: A New Approach to Communication. – Precision Models, Inc.
9. Холл М. Магия коммуникации: Использование структуры и значения языка. СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, М.: ОЛМА-ПРЕСС, 2004

**Тема 5.** Вербальный и невербальный каналы коммуникации. Управление невербальным сообщением.

Вводится понятие *вербального* (знакового, словесного), *невербального* (телесного) и *паравербального* (сопровождающего слова) каналов коммуникации. Каналы коммуникации рассматриваются с точки зрения количества и надёжности получаемой по ним информации. Выделяется осознанное и бессознательное («чувство», «интуиция») восприятие информации. Невербальное сообщение рассматривается как набор доступных для осознанного контроля компонентов. Особенности коммуникации с группой. Основы ораторского мастерства. Практическая работа – упражнения на демонстрацию необходимого *невербального сообщения, планирование и проведение короткого, яркого и убедительного выступления перед группой*.

### **Литература к теме 5:**

10. Организационное поведение: Учебник для вузов / Под ред. Г.Р.Латфуллина, О.Н.Громовой. СПб.: Питер, 2004. Глава 7.3

11. Шипунов Сергей, Харизматичный оратор. Руководство по курсу "Словесная импровизация", Издатель Шипунов С. А. (Университет риторики и раторского мастерства)

**Тема 6.** Ценностно-ориентированная коммуникация. Понятие о ценностях. Связь ценностей, мотивов и интересов. Отличия мотива от позиции. Переговоры и поиск решений в ситуации конфликта интересов. Конструктивный отказ. Основы конфликтологии, обзор технологии медиации.

Уточняется понятие личной ценности, введённое при изучении модели нейрологических уровней. Вводится понятие *групповых и корпоративных ценностей* в увязке со значением, вкладываемым в эти понятия маркетинговыми дисциплинами. Рассматривается связь ценностей с *мотивами* поведения участника коммуникации. *Интересы* рассматриваются как инструменты выявления ценностей. Вводится понятие тилия переговоров, иллюстрируемое *матрицей Томаса-Киллмана*. Постулируется основной принцип поиска сотрудничающих решений: решение находится путём удовлетворения намерений (мотивов), а не следования буквально заявленной позиции. Рассматривается *приемы конструктивного отказа (по-русски, по-американски и по-японски)* как пример эффективной сотрудничающей стратегии в коммуникации. Практическая работа – поиск сотрудничающих решений в предложенных кейсах, дача конструктивного отказа.

#### **Литература к теме 6:**

12. Чайка Г.Л. Культура делового общения менеджера: Учебное пособие. Киев: Знание, 2005. Глава 6.3
13. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии (3-е изд.). СПб.: Питер, 2009. Тема 2.
14. Дегтярёв М. Этический (аксиологический, ценностный) аспект коммуникации // Бизнес-ключ. 2008 №1 ([http://www.bkworld.ru/archive/y2008/n01-2008/n01-2008\\_365.html](http://www.bkworld.ru/archive/y2008/n01-2008/n01-2008_365.html))
15. Бесемер Х. Медиация / пер. с нем. Н.В.Маловой, «Духовное познание», Калуга, 2004

**Тема 7.** Коммуникативные технологии: проведение совещаний, продажи, переговоры, модерация и фасилитация, PR и нетворкинг.

Рассматриваются типичные алгоритмы успешных переговоров и продаж с точки зрения соответствия базовому алгоритму успешной коммуникации и применения ранее изученных компетенций деловой коммуникации. Отмечается, какие именно коммуникативные навыки и умения востребованы на различных этапах переговоров. Создание социальной сети рассматривается как одна из ключевых компетенций руководителя в условиях «информационного общества». Модель «Окно Джохари» изучается как инструмент регулирования лёгкости образования и устойчивости социальных связей. Практическая работа – групповое обсуждение случаев из управленческого и личного опыта слушателей.

### **Литература к теме 7:**

16. Даймонд С. Переговоры, которые работают / пер. с англ. В.Хозинского. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011
17. Шнаппауф Р. Практика продаж: Справочное пособие / пер. с англ. М.:Интерэксперт, 2014
18. Феррацци К. «Никогда не ешьте в одиночку» и другие правила нетворкинга. / пер. с англ. С.Борича. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011
19. Кинан Кейт Проведение собраний и совещаний / пер. с англ. Л. Квасницкой, Эксмо, Москва, 2006

### **3. Оценивание**

Текущий контроль знаний состоит из элементов контроля:

- оценивает посещаемость занятий (+1 балл при пропуске не более 20% занятий),
- активная работа слушателя на занятиях (+1 балл),
- подготовка и устная презентация преподавателю подробного реферата по одной из тем курса (+1 балла).

Итоговый контроль знаний студентов осуществляется в виде зачёта.

Зачёт проводится в виде ответа на билет с двумя вопросами по темам курса. Результат ответа оценивается в баллах – максимум 7 баллов.

Итоговая оценка рассчитывается по формуле:

$O = O \text{ посещ.} + O \text{ активность} + O \text{ реферат} + O \text{ зачет}$

### **4. Примеры оценочных средств**

#### **Примеры вопросов билета:**

1. Виды целей коммуникации. Баланса ориентации на задачу и на отношения.
2. Убеждения успешных коммуникаторов. Общее представление модели нейробиологических уровней Р.Дилтса в коммуникации.
3. Базовый алгоритм успешной коммуникации, содержание его шагов.
4. Понятия контакта, подстройки, отзеркаливания и раппорта. Виды подстройки и их сравнительная эффективность.
5. Алгоритм эффективного сбора информации («ПАУК»). Приёмы активного слушания.
6. Виды вопросов и успешность их применения в различных контекстах коммуникации. Ключевой вопрос.
7. Конкретная и неконкретная информация. Контексты её уместного использования. Противодействие манипуляциям, основанным на неконкретной информации.
8. Конкретизация неточной информации. Паттерны модели точности информации Гриндера-МакМастера.
9. Личные, групповые (командные) и корпоративные ценности. Способы ценностной подстройки.
10. Матрица Томаса-Киллмана. Стили в переговорах и конфликтах.
11. Вербальный, невербальный и паравербальный каналы передачи информации. Особенности восприятия информации по этим каналам. Компоненты невербального и паравербального сообщения.
12. Алгоритмы успешных переговоров и продаж
13. Модель «Окно Джохари».

14. Основные правила проведения эффективных совещаний. Понятия модерации и фасилитации.
15. Понятие имиджа управленца. PR, имиджмейкинг и нетворкинг.

## **5. Ресурсы**

### **5.1. Рекомендуемая основная литература**

1. Психология и этика делового общения: учебник / Г.В.Бороздина, Н.А.Кормнова ; под общ. ред. Г.В.Бороздиной. М.: Юрайт, 2012.

### **5.2. Рекомендуемая дополнительная литература**

2. Андреева Г.М. Социальная психология: учебник для вузов. М.,1994

Другие источники:

3. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. СПб.: Знание, ИВЭСЭП, 2004 (учебное пособие)
4. Спивак В. А. Современные бизнес-коммуникации. СПб.: Питер, 2002
5. Бейтсон Г. Логические категории обучения и коммуникации / Пер. с англ. Д.Федотова // Бейтсон Г. Шаги в направлении экологии разума. Избранные статьи по психиатрии. М.: УРСС, 2005. (Глава 8)
6. Пономаренко В.В. Практическая характерология. Методика 7 радикалов, АСТ, Москва 2019
7. Фексеус Х. Искусство манипуляции. Как читать мысли других людей и незаметно управлять ими. / пер. со шв. Е.Хохловой. М.: РИПОЛ Классик, 2010
8. Дерябо С.Д., Ясвин В.А. Гроссмейстер общения. М.: Смысл, СПб.: Питер, 2004 (5-е изд.)
9. С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко. Психология управления: учебное пособие. Ростов-на-Дону: ФЕНИКС, М.: ЗЕВС, 1997. С. 357-363
10. Michael McMaster, John Grinder (1980). Precision: A New Approach to Communication. – Precision Models, Inc.
11. Холл М. Магия коммуникации: Использование структуры и значения языка. СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, М.: ОЛМА-ПРЕСС, 2004
12. Организационное поведение: Учебник для вузов / Под ред. Г.Р.Латфуллина, О.Н.Громовой. СПб.: Питер, 2004. Глава 7.3
13. Шипунов Сергей, Харизматичный оратор. Руководство по курсу "Словесная импровизация", Издатель Шипунов С. А. (Университет риторики и раторского мастерства)
14. Чайка Г.Л. Культура делового общения менеджера: Учебное пособие. Киев: Знание, 2005. Глава 6.3
15. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии (3-е изд.). СПб.: Питер, 2009. Тема 2.
16. Дегтярёв М. Этический (аксиологический, ценностный) аспект коммуникации // Бизнес-ключ. 2008 №1 ([http://www.bkworld.ru/archive/y2008/n01-2008/n01-2008\\_365.html](http://www.bkworld.ru/archive/y2008/n01-2008/n01-2008_365.html))
17. Бесемер Х. Медиация / пер. с нем. Н.В.Маловой, «Духовное познание», Калуга,



2004

18. Даймонд С. Переговоры, которые работают / пер. с англ. В.Хозинского. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011

19. Шнаппауф Р. Практика продаж: Справочное пособие / пер. с англ. М.:Интерэксперт, 2014

20. Феррацци К. «Никогда не ешьте в одиночку» и другие правила нетворкинга. / пер. с англ. С.Борича. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011

21. Кинан Кейт Проведение собраний и совещаний / пер. с англ. Л. Квасницкой, Эксмо, Москва, 2006

### 5.3. Программное обеспечение

№ п/п	Наименование	Условия доступа
1.	Microsoft Windows 7 Professional RUS Microsoft Windows 10 Microsoft Windows XP	Из внутренней сети университета (договор)
2.	Microsoft Office Professional Plus 2010	Из внутренней сети университета (договор)

### 5.4. Профессиональные базы данных, информационные справочные системы

№ п/п	Наименование	Условия доступа
	<b>Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы</b>	
1.	Консультант Плюс	Из внутренней сети университета (договор)
2.	Электронно-библиотечная система Юрайт	URL: <a href="https://biblio-online.ru/">https://biblio-online.ru/</a>
	<b>Интернет-ресурсы (электронные образовательные ресурсы)</b>	
1.	Открытое образование	URL: <a href="https://openedu.ru/">https://openedu.ru/</a>

### 5.5 Материально-техническое обеспечение дисциплины

Учебные аудитории для лекционных занятий по дисциплине обеспечивают использование и демонстрацию тематических иллюстраций, соответствующих программе дисциплины в составе:

- мультимедийный проектор с дистанционным управлением.