

Программа учебной дисциплины Деловые коммуникации

Утверждена
Экспертно-методический совет
ИППС НИУ ВШЭ

1. ЦЕЛЬ, РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ И ПРЕРЕКВИЗИТЫ

Цели освоения дисциплины Деловые коммуникации: формирование у студентов комплексного представления о деловой коммуникации, о структуре успешной коммуникации и коммуникативных приёмах, используемых в различных ситуациях. Коммуникативные коммуникации, развиваемые в ходе освоения материала настоящего курса, перечислены ниже, сгруппированные по контекстам их применения.

Программа дисциплины Деловые коммуникации основана на подходах современной социальной психологии и наработках, обобщающих опыт успешных «переговорщиков». Рассматриваются как общие модели, описывающие процесс коммуникации, особенно в разрезе нахождения взаимоприемлемого решения при наличии разногласий между сторонами, так и практические приёмы, хорошо зарекомендовавшие себя на практике. Часть материала составляют авторские разработки.

Отдельно рассматриваются «внешние» переговоры (с контрагентами организации) и «внутренние» (с руководителями, коллегами, подчинёнными).

В результате освоения дисциплины студент должен:

общекоммуникативные компетенции:

- обладает эффективными установками в отношении коммуникации как таковой, понимает особенности различных видов коммуникации.
- способен распознавать различные этапы коммуникации и знает, какие коммуникативные техники и приёмы на них эффективны.
- 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.

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 («кнут» 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 по обеспечению точности коммуникации и противодействию манипуляции:*
- способен целенаправленно использовать конкретную и дипломатичную речь в зависимости от ситуации.
- способен «в автоматическом режиме» 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.
- 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.

В объединённом учебном плане образовательной программы подготовки бакалавра настоящая дисциплина относится к вариативной части профильных дисциплин.

Изучение данной дисциплины базируется на следующих дисциплинах:

- Социология
- Психология
- Управление персоналом

Основные положения дисциплины могут быть использованы при выполнении проектных работ, курсовой и выпускной квалификационной работы.

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. 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 нейробиологических уровней Р.Дилтса обозначается значимость эффективных установок в отношении коммуникации. Рассматриваются практически зарекомендовавшие себя установки (убеждения) успешных коммуникаторов.

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 нейробиологическим 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).

Тема 3. Получение информации как одна из основных задач коммуникации

Активное слушание. Владение инициативой в коммуникации. 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. Указывается роль вопросов во владении инициативой в переговорах и разбирается приём перехвата инициативы у собеседника, задающего вопросы. Вводится понятие ключевого вопроса как вопроса, решающего, помимо задачи эффективного сбора информации, задачу поддержания контакта в коммуникации.

Тема 4. Модель точности информации в бизнесе

Повышение качества получаемой информации. Манипуляции, основанные на неконкретности информации, в том числе в переговорах. 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 информации неконкретной (неоправданно высокого уровня обобщения) рассматривается с точки зрения возможностей манипуляции, в том числе давления с целью улучшения переговорной позиции. Рассматриваются наиболее часто используемые манипулятивные приёмы (смещение логических уровней, приписывание намерений и др.) Уточняются инструменты противодействия такого рода манипуляциям. Рассматриваются контексты уместного применения неконкретной информации.

Практическая работа – упражнения на конкретизацию обобщённой информации.

Тема 5. Отличия переговоров от иных видов коммуникации

Корректная постановка цели переговоров. Использование модели S.C.O.R.E. для подготовки к переговорам. Структура переговоров. НАОС как основа оценки успешности хода переговоров.

Вводится понятие переговоров как коммуникации, соответствующей определённому набору условий. Рассматривается модель спецификации (точной и корректной постановки) цели применительно к переговорам. Модель S.C.O.R.E. («актуальная ситуация – причины – желаемый результат – ресурсы – последствия») используется как инструмент подготовки к переговорам. Излагается общий пошаговый

алгоритм результативных переговоров. Понятие НАОС (наилучшей альтернативы обсуждаемому соглашению) вводится для оценки приемлемости результата, достигаемого в ходе переговоров.

Тема 6. Ценностно-ориентированная коммуникация

Понятие о ценностях. Связь ценностей, мотивов и интересов. Отличия мотива от позиции.

Уточняется понятие личной ценности, введенное при изучении модели нейробиологических 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.

Тема 7. Идея сотрудничества как основа успешных переговоров

Матрица Томаса-Киллмана. Стили коммуникации в ситуации конфликта интересов. Способы поиска решений в переговорах, основанные на поиске общих интересов и взаимоприемлемых намерений.

Вводится понятие стиля 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.

3. ОЦЕНИВАНИЕ

Тип контроля	Параметры
Текущий	Письменная работа, реферат
Итоговый	Ответы на вопросы билета

По всем формам контроля студент должен продемонстрировать знание материалов лекций, нормативно-правовых документов и литературных источников и применять соответствующий понятийно-категориальный аппарат.

Текущий контроль знаний студентов осуществляется в виде проверки письменных работ (рефератов). Реферат оценивается также максимум из 4 баллов.

Итоговый контроль - зачет. Зачет проводится в виде ответа на билет с двумя вопросами по темам курса. Результат ответа на экзамене оценивается в баллах – максимум 4 балла.

Итоговая оценка по дисциплине складывается:

О итоговая = О реферат + О зачет

Оценки по всем формам контроля выставляются по 10-ти балльной шкале.

- Зачтено - 4-10 баллов (по 10-балльной шкале);
- Не зачтено - 0-3 балла (по 10-балльной шкале).

4. ПРИМЕРЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Оценочные средства для текущего контроля

Рефераты являются одним из важнейших форм организации самостоятельных занятий студента и являются способом проверки его знаний по тому или иному разделу курса. Они также являются импульсом для более углубленного изучения предмета, развивают умение пользоваться научной литературой, составлять библиографию.

Реферат выполняется студентом на основе самостоятельного изучения рекомендованной литературы, список которой не ограничивает инициативы студента, его возможностей в использовании более широкого круга научных исследований.

Реферат пишется студентом по определенной схеме: примерный план, приведенный к каждой теме в методических советах, не является обязательным и не лишает студента самостоятельности в решении поставленной в теме проблемы.

Реферат должен состоять из введения, основной части, раскрывающей тему, заключения и списка изученных и использованных в работе источников и литературы, составленного по алфавиту.

Во введении необходимо дать обоснование избранной темы, ее актуальности, сформулировать задачи работы.

В основной части работы не следует выделять большое количество вопросов. Достаточно поставить два-три вопроса. Содержание каждого раскрываемого вопроса должно соответствовать его формулировке в плане.

Цитаты, приведенные в реферате, все цифровые материалы должны иметь ссылку на источник, внесенную в подстрочник, следует точно писать фамилию, инициалы автора, название работы с обязательным указанием места года издания и страницы. Контрольная работа предусматривает не менее трех источников.

В заключении необходимо изложить общие выводы по содержанию реферата.

Реферат должен быть написан грамотно, четко, разборчиво, с выделением абзацев, страницы должны быть пронумерованы. Объем контрольной работы – 7-10 листов формата А4. Желательно предоставлять контрольную работу в печатном варианте и направлять ее по электронной почте преподавателю.

На титульном листе контрольной работы указываются: дисциплина, тема работы, фа-милia и инициалы студента, номер группы, наименование учебного заведения, специальность. За титульным листом идет оглавление, которое состоит из плана работы: введение, перечень рассматриваемых вопросов, заключение, список источников и литературы, использованных в контрольной работе.

Работа должна содержать примеры из жизни (личные наблюдения), приветствуется наличие рисунков, таблиц, графиков, ментальных карт.

Примерные темы рефератов:

1. Протекание конфликтов: факторы обострения и ослабления конфликта.
2. Модель конфликта: ценности; интересы и потребности; позиции.
3. Сигналы конфликта: напряжение, инцидент, дискомфорт.
4. Содержание конфликта. Причины конструктивных и деструктивных конфликтов.
5. Стратегии конфликтного поведения.
6. Стадии разрешения конфликта.
7. Стратегии (стили) поведения конфликтной ситуации.
8. Индивидуальная стратегия и тактика стрессоустойчивого поведения.
9. Информационное управление конфликтом.
10. Эмпатия в управлении конфликтом.
11. Мягкая тактика: приемы работы с агрессией, конструктивная критика.
12. Жесткие тактики: перехват управления, противодействие манипулированию.
13. Взаимоотношения «консультант/модератор - клиент».

14. Переговоры и их роль в разрешении конфликтов.
15. Динамика переговоров.

Оценочные средства для итогового контроля

Перечень вопросов для зачёта по дисциплине «Эффективные коммуникации»

1. Коммуникативная компетентность. Виды и задачи коммуникации. Ориентация руководителя на задачу и на отношения.
2. Вербальный, невербальный и паравербальный каналы передачи информации. Особенности передачи информации по этим каналам. Паравербальные характеристики речи.
3. Классификация информации по каналам её передачи. Как воспринимается информация, передаваемая по различным каналам. Компоненты невербального сообщения.
4. Убеждения эффективных коммуникаторов. Три качества, наиболее важные для результативной коммуникации. Способы и приёмы их демонстрации.
5. Базовый алгоритм успешной коммуникации, содержание его шагов.
6. Понятия подстройки, отзеркаливания и раппорта. Уровни подстройки и их сравнительная эффективность.
7. Понятие о мотивации и личностных ценностях. Соотношение мотива и стимула. 2 типа (направления) мотивации.
8. Матрица Томаса–Киллмана. В каких ситуациях уместен и неуместен каждый стиль поведения в конфликте и почему важно владеть всеми ими. Типология личностных особенностей носителей различных стилей.
9. Техники конструктивного отказа и их связь со стилями поведения по Томасу-Киллману.
10. Схема эффективного сбора информации («П.А.У.К.»). Приёмы активного слушания.
11. Виды вопросов и эффективность их использования в различных коммуникативных ситуациях. Ключевой вопрос.
12. Процессы стирания, искажения, обобщения информации при коммуникации. Что препятствует и что способствует точной передаче информации. Задачи коммуникации, решаемые при помощи точной и неточной информации.
13. Модель точности информации. Паттерны неоднозначности информации и типичные вопросы к ним.
14. Приёмы презентации и аргументации.
15. Общий алгоритм работы с сомнениями и возражениями. Отличия сомнений и возражений. Виды возражений и способы эффективного реагирования на них.
16. «Фокусы языка» Р.Дилтса как способы работы с существенными возражениями и контексты их применения.
17. Алгоритм успешных продаж по Р.Шнаппауфу. Коммуникативные приёмы, используемые на каждом этапе.
18. Алгоритм успешных переговоров. Коммуникативные приёмы, используемые на каждом этапе. Использование НАОС.
19. Основные этапы проведения эффективных совещаний. Назначение медиации. Принципы медиации. Этапы медиации.
20. Коммуникативные аспекты нетворкинга и связей с общественностью.

5. РЕСУРСЫ

5.1. 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.Дополнительная литература

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

5.3. Программное обеспечение

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

5.4. Профессиональные базы данных, информационные справочные системы

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

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.