

Федеральное агентство по образованию
Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования
Ульяновский государственный технический университет

КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Текст лекций

Составитель М. В. Каймакова

Ульяновск
2008

Федеральное агентство по образованию
Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования
Ульяновский государственный технический университет

КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Текст лекций

Составитель М. В. Каймакова

УЛЬЯНОВСК
2008

УДК 316.454.5(075.8)

ББК 88.53 я 7

К63

Рецензенты: директор Ульяновского филиала Поволжской академии гос. службы им. Столыпина Ваховский В. В.,

кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой экономики управления филиала ФГОУ «ПАГС» в г. Ульяновске Лаврентьева И. П.

Утверждено редакционно-издательским советом университета в качестве учебного пособия

Каймакова, М. В.

К63 **Коммуникации** в организации: текст лекций / М. В. Каймакова. – Ульяновск : УлГТУ, 2008. – 73 с.

В учебном пособии рассматриваются вопросы методологии коммуникативных процессов, особенностей делового общения в новых экономических условиях, вербальных и невербальных средств коммуникаций, форм делового общения; исследуются различные виды и уровни коммуникации.

Для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности 061100 «Менеджмент организации».

УДК 316.454.5 (075.8)

ББК 88.53 я 7

© Каймакова М. В., 2008
© Оформление. УлГТУ, 2008

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	5
ЛЕКЦИЯ 1. КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	6
1.1. Сущность и виды коммуникаций	6
1.2. Коммуникация как функция управления организацией	7
1.3. Понятие организации.....	7
1.4. Характеристики внешней среды.....	9
ЛЕКЦИЯ 2. ВНУТРЕННИЕ КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ	13
2.1. Особенности внутренних коммуникаций в организации	13
2.2. Структура внутренних коммуникаций	13
ЛЕКЦИЯ 3. РАЗНОВИДНОСТИ КОММУНИКАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	18
3.1. Виды коммуникаций в организации	18
3.2. Межличностные коммуникации в организации	19
3.3. Современные коммуникационные технологии в организации	23
ЛЕКЦИЯ 4. КОММУНИКАТИВНЫЕ ПРОЦЕССЫ.....	24
4.1. Коммуникативный процесс: производство, мультипликация, распространение, прием, распознавание, использование информации	24
4.2. Прохождение информации по элементам коммуникативной системы.....	27
4.3. Обеспечение процесса коммуникаций. Общение как коммуникативный процесс.....	29
ЛЕКЦИЯ 5. ДЕЛОВАЯ КОММУНИКАЦИЯ	39
5.1. Деловое совещание	41
5.2. Пресс-конференция.....	43
5.3. Деловые переговоры.....	43
ЛЕКЦИЯ 6. ПРЕЗЕНТАЦИЯ.....	48
6.1. Цели презентации	48
6.2. Подготовка к презентации	48
6.3. Как сделать презентацию	50
6.4. Презентация товара при продаже.....	51
6.5. Типы презентации товаров и услуг.....	51
6.6. Коммуникативные приемы подхода к покупателю.....	54
ЛЕКЦИЯ 7. САМОПРЕЗЕНТАЦИЯ.....	57
7.1. Положительный имидж	57
7.2. Анализ своих целей	57
7.3. Как проанализировать свой товар «товар».....	58
7.4. Приемы установления контакта	59
7.5. Знакомство.....	59
7.6. Деловая одежда	60
7.7. Уверенность в себе	60
7.8. Если вы “закрыты” для других	61
7.9. Если вы “открыты” для других.....	62
7.10. Позитивный тип делового партнера.....	62
7.11. Респектабельный тип делового партнера	63
7.12. Оптимально настроенный тип делового партнера	63

ЛЕКЦИЯ 8. ВИДЫ ОБЩЕНИЯ	65
8.1. Познавательное общение	65
8.2. Убеждающее общение	65
8.3. Экспрессивное общение	66
8.4. Суггестивное общение	66
8.5. Ритуальное общение	67
ЛЕКЦИЯ 9. МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ	69
9.1. Особенности маркетинговых коммуникаций	69
9.2. Процесс маркетинговых коммуникаций	70
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	72
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	73

ВВЕДЕНИЕ

Данное учебное пособие посвящено коммуникациям – тому, в чем каждый участвует ежедневно, но лишь немногие делают это достаточно согласованно. Почти невозможно переоценить важность коммуникаций в управлении. Едва ли не все, что делают руководители, чтобы облегчить организации достижение ее целей, требует эффективного обмена информацией. Ясно, что они не сумеют работать вместе, формулировать цели и достигать их. Однако, как выяснится далее, коммуникации – это сложный процесс, состоящий из взаимозависимых шагов. Каждый из этих шагов очень нужен для того, чтобы сделать наши мысли понятными другому лицу. Каждый шаг – это пункт, в котором, если мы будем небрежны и не будем думать о том, что делаем, смысл может быть утрачен.

Цель данного пособия – ознакомить с природой и сложностями коммуникаций, с потенциальными опасностями на пути к пониманию сути сообщений, а также с тем, что можно предпринять, чтобы более эффективно обмениваться информацией как среди менеджеров, так и за пределами их круга.

Лекция 1. КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Сущность и виды коммуникаций

Термин *коммуникации* широко применяется в обыденной жизни и среди специалистов. Так, транспортные коммуникации обеспечивают грузовые и пассажирские потоки всеми видами транспорта от одного пункта к другому. Инженерные коммуникации образуют сложную подземную инфраструктуру города и микрорайонов, подводя к домам и предприятиям воду, тепло, электроэнергию, канализацию и др. Информационные коммуникации обеспечивают телефонную, радиотелевизионную и космическую связь пользователей.

Вместе с тем, общение людей также является коммуникативным процессом, играющим в деловой жизни важную роль.

Коммуникация (от лат. *communicatio* – сообщение) – специфический обмен информацией, процесс передачи эмоционального и интеллектуального содержания.

Коммуникации – это способ общения и передачи информации от человека к человеку в виде устных и письменных сообщений, языка телодвижений и параметров речи.

Виды коммуникаций. Общение людей осуществляется с помощью вербальных и невербальных коммуникаций. *Вербальные коммуникации* реализуются посредством устных и письменных сообщений. Устная передача информации осуществляется в процессе речевого диалога, совещания, переговоров, презентаций, телефонного разговора, когда наибольший объем информации передается посредством голосовой связи. Письменные коммуникации реализуются через документы в форме писем, приказов, распоряжений, инструкций, положений, когда руководитель передает подчиненному письменные указания. В процессе чтения литературы мы изучаем историю, экономику, политику, культуру и тем самым черпаем знания из книгохранилища мировой культуры. Несмотря на развитость вербальных коммуникаций, их удельный вес в процессе человеческого общения, по мнению ученых, не превышает 10%.

Невербальные коммуникации осуществляются посредством языка телодвижений и параметров речи. Язык телодвижений – главный компонент невербальных коммуникаций, оказывающих воздействие на другого человека (до 55% всех коммуникаций). К нему относятся одежда, осанка, жесты, собственно телодвижения, фигура человека, поза, выражение лица, контакт глазами, размер зрачков, расстояние между говорящими. Параметры речи – второй по значимости компонент невербальных коммуникаций, который составляет до 35% всех коммуникаций. К параметрам речи мы относим интонацию, тембр голоса, темп речи, частоту дыхания, выбор слов, употребление жаргона, громкость голоса, произношение слов и др.

1.2. Коммуникация как функция управления организацией

Коммуникации являются важнейшей составляющей в деятельности руководителя, поскольку коммуникации – это обмен информацией между людьми. Без обмена информацией они не могут вместе работать, формулировать задачи и решать их.

Коммуникации – важнейший элемент обеспечения эффективности управления.

Коммуникация в современных условиях является основой жизнеобеспечения каждой фирмы, организации, предприятия. Специалисты в области менеджмента считают, что 63% английских, 73% американских, 85% японских руководителей выделяют коммуникацию как главное условие на пути достижения эффективности их организаций, причем сами руководители тратят на нее от 50 до 90% своего времени. Благодаря коммуникации осуществляется сбор, анализ и систематизация информации как внутри предприятия, так и за его пределами, обеспечивается необходимый уровень взаимодействия с деловыми партнерами, конкурирующими фирмами, потребителями, поставщиками, финансистами, клиентами. Не только слово, цифра и другая информация, которая может быть представлена письменно или графически, занимает основное место и является важным в коммуникационном процессе, но и другие элементы (жесты, мимика, паузы) могут быть определяющими с позиций оценки эффективности управления.

В связи с этим, высокопрофессиональный менеджер должен понимать, каким образом среда влияет на обмен информацией, и владеть искусством устного и письменного общения.

Коммуникации в организации – это информационные взаимодействия, в которые люди вступают при выполнении своих функциональных обязанностей, или должностных инструкций.

Автор книги «Предприятие будущего» Г. Аммельбург определяет значение коммуникативных процессов в организации, пользуясь аллегорическим сравнением с живым организмом. Организацию в широком понимании он представляет как систему, образуемую определенными функциями: собственно организацией, коммуникацией и мотивацией.

В узком понимании, организация – это структура, конструкция, делающая возможным протекание процессов, связанных с движением («скелет»).

1.3. Понятие организации

В широком смысле понятие «организация» применяется к биологическим, социальным и техническим объектам. В научных работах понятие «организация» определяется как:

– внутренняя упорядоченность, согласованность, взаимодействие более или менее дифференцированных и автономных частей целого;

– совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого;

– объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур.

В этих определениях выделяются три уровня организации: структурный, процессуальный и социально-психологический.

А. Файоль, которого считают отцом классического менеджмента, отмечал, что организовывать – значит «строить двойной – материальный и социальный – организм предприятия».

По мнению М. Мескона, чтобы рассматривать некоторую группу как организацию, необходимо наличие, по крайней мере, двух человек, которые считают себя частью этой группы; одной цели (т. е. желаемого конечного состояния или результата), которую понимают как общую все члены данной группы; членов группы, работающих для достижения значимой для всех цели.

Соединив в одно целое эти существенные характеристики, можно дать следующее определение: организация есть группа людей, деятельность которых сознательно координируется, для достижения общей цели или целей.

Представление об организации развивалось в направлении от жесткого структурно-функционального подхода М. Вебера, школы человеческих отношений (З. Мэйо) к школе социальных систем, основоположником которой можно считать биолога Людвиг фон Бёрталанфи. За отправную точку исследования организации стали принимать уровень социальной системы, объединяющей отдельные элементы.

Ключевыми понятиями школы социальных систем являются представления об открытых и закрытых системах.

Система любого типа – это некое целое, состоящее из частей (подсистем), которые функционируют сообща взаимозависимым образом с целью осуществления общих задач.

Открытая система – это система, которая влияет на свое окружение и испытывает влияние с его стороны, и взаимодействует с ним. Концепции, рассматривающие организацию в качестве открытой системы, акцентируют внимание на взаимосвязи различных компонентов и функций организации и признают взаимную зависимость между организацией и ее внешней средой, являющейся источником трудовой силы и сырья и реципиентом продукции и услуг организации. С системной точки зрения, организация сумеет выжить и преуспеть, если ее различные функции и компоненты функционируют в согласии друг с другом, и система как единое целое поддерживает интенсивную связь со своим окружением. Система взаимосвязей представлена на рис. 1.3.1.

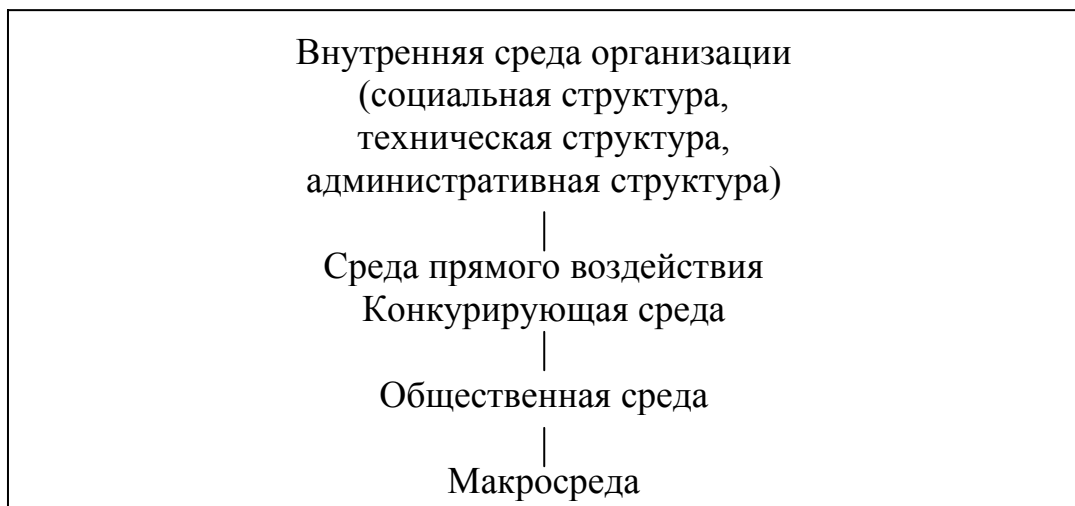


Рис. 1.3.1. Система взаимосвязей открытой организации

1.4. Характеристики внешней среды

М. Мескон выделяет такие характеристики внешней среды, как сложность, подвижность, неопределенность (Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М., 1995. – С. 118).

Под сложностью внешней среды понимается вариативность факторов, на которые организация обязана реагировать.

Подвижность среды – скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Многие исследователи и руководители отмечают, что в современных условиях внешнее окружение организаций меняется с нарастающей скоростью, причем есть организации, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна.

Неопределенность внешней среды является функцией объема информации, которой располагает организация по поводу конкретного фактора, а также уверенностью в надежности этой информации. Если информации мало или есть некоторые неточности, сомнения относительно ее происхождения, то среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация, и есть основания считать ее обоснованной, высоконадежной.

Среда прямого воздействия

При рассмотрении влияния внешнего окружения на организацию следует учитывать характеристики взаимосвязанности, сложности, подвижности и неопределенности, которые описывают факторы как прямого, так и косвенного воздействия.

К внешней среде прямого воздействия на организацию относятся:

– поставщики – организации, поставляющие материалы, оборудование, капитал, рабочую силу. Зависимость между организацией и сетью

поставщиков – один из наиболее ярких примеров прямого воздействия среды на операции и успешность деятельности организации;

– потребители (клиенты).

Для многих, согласно мнению П. Ф. Друкера, единственной подлинной целью бизнеса является создание группы потребителей. Под этим понимается следующее: выживание и существование организации зависят от ее способностей находить потребителей своей продукции и удовлетворять их запросы. Некоммерческие, государственные, правительственные организации также имеют своих потребителей. Именно потребители определяют для организации то, что относится к результатам ее деятельности, поскольку они решают, какие товары и услуги и их цена наиболее желательны, а какие нет; партнеры по бизнесу – торговые посредники, распространители продукции и т. д.

Конкурирующая среда

Очень редко организация является единственной на рынке, чаще всего она окружена конкурентами. В их числе – общие конкуренты (борьба за размещение денег вообще – на все нужды потребителя); конкуренты отрасли (конкуренция в сфере избранных клиентом потребностей); конкуренты организации (соперничество в сфере торговой марки). Руководство любого предприятия четко понимает, что если не удовлетворять потребителей эффективнее конкурентов, то предприятию не выжить. Во многих ситуациях не потребители, а именно конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности можно продать и по какой цене.

Важно понимать, отмечает М. Мескон, что потребители – не единственный объект соперничества организаций. От реакции на конкуренцию зависят такие внутренние факторы, как условия работы, оплата труда и характер отношений руководителей с подчиненными.

Отношения с конкурентами могут приобретать совершенно неожиданный характер: от резкого противостояния до финансовой и другого рода поддержки. Мескон приводит интересный пример из истории развития фирмы «Дженерал Моторс». В 1979 г. фирма согласилась дать займы несколько сот миллионов долларов своему давнему и традиционному сопернику — корпорации «Крайслер». Причина заключалась в следующем: если бы фирма «Крайслер» разорилась, то какая-нибудь другая иностранная компания могла ускорить свое развитие, используя ее развитую дилерскую сеть, что не входило в планы «Дженерал Моторс».

Общественная среда является фактором большого значения. Уровень развития технологии, технологические нововведения влияют на эффективность, с которой можно изготавливать продукцию и продавать ее, на скорость устаревания продукта, на то, как можно собирать, хранить и распределять информацию, и т. д. Многие современные технологические нововведения глубоко затронули общество и организации в целом, к ним относятся компьютерная, лазерная, микроволновая, полупроводниковая технологии,

робототехника, спутниковая связь, атомная энергетика, получение синтетического топлива и продуктов питания, геновая инженерия и др. Исследователи отмечают, что скорость изменения технологий сохранится и в ближайшем будущем, так как в настоящее время в мире работает больше ученых, чем прежде.

На организацию влияют законы и государственные органы. Законодательство может характеризоваться не только сложностью и подвижностью, но и неопределенностью.

Конституция РФ регулирует деятельность отечественных организаций. Среди таких законов есть положения о защите окружающей среды, о безопасности и охране здоровья на рабочем месте, предоставлении отпусков, защите интересов потребителей, практике найма на работу, принципах равной оплаты за равный труд, финансовой защите и т. п.

Состояние экономики определяет стоимость всех ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги; возможности получения организацией капитала для своих нужд. При этом то или иное конкретное изменение состояния экономики может оказывать положительное воздействие на одни организации и отрицательное воздействие на другие.

Социокультурные факторы – это преобладающие жизненные ценности, установки, культурные традиции. Они в определенной степени влияют на продукцию или услуги, являющиеся результатом деятельности организаций.

Люди, как правило, готовы использовать те продукты и услуги, которые соответствуют их этническим, социальным и культурным ценностям и приоритетам.

От социокультурных факторов зависят и способы ведения дел организациями. Организации должны быть в состоянии предугадывать изменение ожиданий общества и обслуживать их более эффективно, чем конкуренты. Это означает, что сама организация должна изменяться, сознательно трансформируясь в институт, приспособленный к социокультурной среде.

Политические факторы в определенной степени могут влиять на развитие организаций. Немаловажное значение для всех организаций имеет такой фактор, как политическая стабильность. Политика страны может формировать благоприятную или неблагоприятную ситуацию в отношении инвесторов. Установление дипломатических отношений может открывать новые рынки.

Макросреда, или международное окружение. Любая организация представляет собой часть национальной и международной структуры. Одни компании в большей степени, другие — в меньшей связаны с международными условиями рынка, но все они в той или иной степени вынуждены принимать во внимание определенные условия макросреды. К этим условиям относятся законы потребления, культура тех стран, куда или откуда вывозятся товары. Представленные выше факторы внешней среды как прямого, так и косвенного воздействия в той или иной мере влияют на все организации, но среда

организаций, действующих на международном уровне, отличается повышенной сложностью.

Эффективность существования открытой организации зависит от того, насколько налажены внутренние и внешние коммуникации между всеми ее элементами.

Вопросы для обсуждения:

1. Дайте определение термина «коммуникация».
2. Приведите основную классификацию коммуникаций.
3. Расскажите о системе взаимосвязей открытой организации.
4. Приведите характеристики основных элементов системы открытой организации.
5. Расскажите о характеристиках внешней среды.

Лекция 2. ВНУТРЕННИЕ КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Особенности внутренних коммуникаций в организации

В современной литературе описываются различные типы организаций: системная, живая, развивающаяся, социальная, техническая, психологическая, экономическая, потребляющая ресурсы и преобразующая их в конечный продукт, многообразная по целям и методам, применяемым в достижении целей. Эти и многие другие определения могут использоваться по отдельности, в различных сочетаниях, с различной детализацией для определения типа современных организаций.

Вне зависимости от того, к какому именно типу принадлежит та или иная организация, необходимым условием ее существования является координация совместной деятельности работников для достижения поставленных целей. Это требует хорошо отлаженной системы приема, передачи и переработки информации. Для того, чтобы управленческие мероприятия были эффективными, а результат деятельности соответствовал ожиданиям, необходима развитая система коммуникаций, обеспечивающая синхронность и точность понимания передаваемого.

Каждый тип организации может быть работоспособным только в том случае, если в нем культивируются соответствующие именно ему формы реализации функций управления.

Роль коммуникации в процессах целеполагания и организации обратной связи вряд ли можно переоценить. Целостность организации, ее принадлежность к какому-то конкретному типу определяются тем, каким именно способом коммуникации объединяют элементы внешней и внутренней среды и направляют деятельность на достижение поставленных целей. Основные различия коммуникаций заключаются в их структурных и процессуальных характеристиках.

2.2. Структура внутренних коммуникаций

Организационную структуру можно рассматривать как формальную сеть передачи информации, обеспечивающую необходимый уровень эффективности. Она определяет принципы разделения труда, структуру и размеры подразделений, правила делегирования полномочий.

Выделяют три параметра, характеризующих особенности организационных структур: степень формализации, сложность, степень централизации.

Г. Минцберг выделяет следующие способы координации деятельности организаций (см.: Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. – СПб., 2001. – С. 21):

– взаимное согласование (рис. 2.2.1, а): способствует координации труда благодаря простому процессу неформальных коммуникаций. Контроль над процессом труда осуществляется самими работниками;

– прямой контроль (рис. 2.2.1, б): способствует координации, так как ответственность за работу других людей, определение заданий для них и наблюдение за их действиями возлагаются на одного человека;

– стандартизация рабочих процессов (рис. 2.2.1, в): предполагает точное определение (спецификацию) или программирование содержания труда;

– стандартизация выпуска (рис. 2.2.1, в): специфицируются результаты труда (параметры изделия, нормы выработки);

– стандартизация навыков и знаний (квалификации): означает точное определение необходимого для участия в процессе труда уровня подготовки работников (рис. 2.2.1, в).

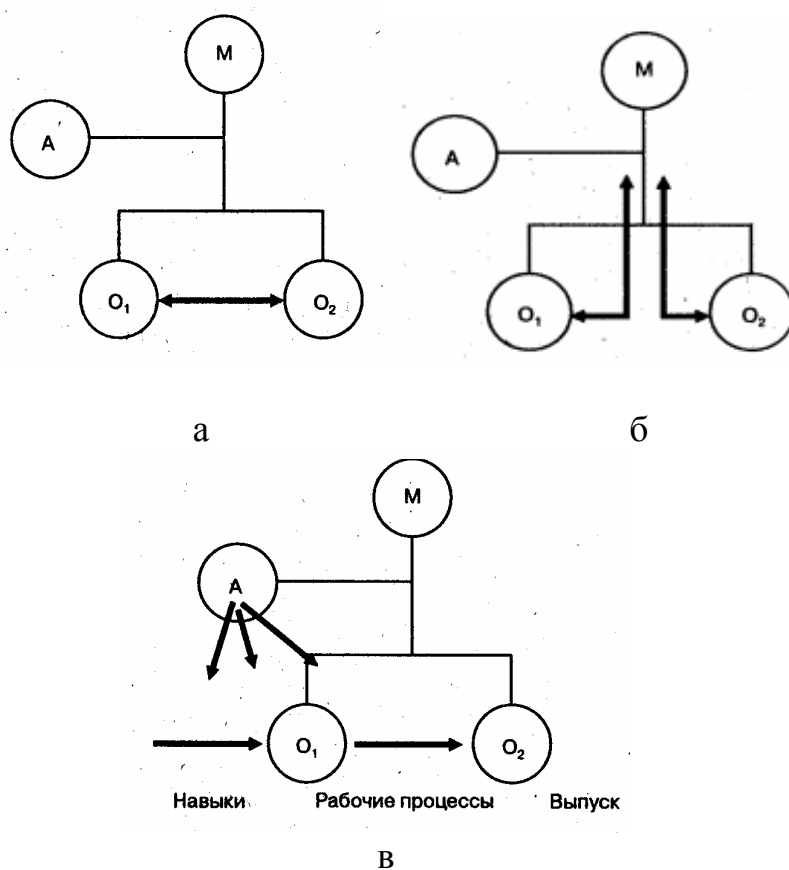


Рис. 2.2.1. Схемы координации:

а – взаимное согласование; б – прямой контроль; в – стандартизация;

М – менеджер, А – аналитик, O1, O2 – операторы или работники

На практике комбинируются все пять способов координации деятельности организаций. Проблемы выбора и комбинирования механизмов координации – актуальная тема для менеджмента.

Организационная структура является формальным каналом передачи информации, установленным администрацией и должностными обязанностями работников. Она связывает людей по вертикали и горизонтали внутри трудового коллектива. Однако социальные контакты не ограничиваются только формальными потоками информации, они включают и неформальные (социальные и психологические) способы взаимодействия.

Социально-демографическая структура организации определяется половым, возрастным, этническим составом работников предприятия, уровнем их образования, квалификацией, опытом и стажем работы. Выделяются гомогенные и гетерогенные типы структур. Эта характеристика оказывает существенное влияние как на производственно-экономическую деятельность предприятия, так и на эффективность и социально-психологический характер взаимоотношений.

Гомогенность организации, т. е. ее однородность по таким признакам, как пол, возраст, уровень образования и пр., является предпосылкой формирования общности интересов, ценностной ориентации, норм и стереотипов поведения.

Гетерогенные организации часто распадаются на несколько более или менее гомогенных группировок, и формирование их психологического единства и целостности оказывается сложным, а порой недостижимым.

Профессиональная структура основана на разделении труда и необходимости согласования, координации реальных действий всех участников совместной деятельности. Таким образом, возникают четыре типа структурных подразделений:

- административный персонал – руководители, в обязанности которых входит организация системы производства;
- производственный персонал – работники, занятые производством продукции;
- обслуживающий персонал – работники, занятые обеспечением системы производства (маркетинг, снабжение, сбыт, техника безопасности);
- инженерно-технический персонал – работники, занятые созданием новой техники и технологии, обеспечением бесперебойной работы имеющейся техники.

Неформальная структура организации формируется вследствие личного стремления членов организации к тем или иным контактам в рабочей среде на основе действительных функций, выполняемых каждым работником, и представляет собой сеть фактически сложившихся отношений между членами данной группы. Эта структура возникает и развивается спонтанно по мере того, как ее члены взаимодействуют друг с другом. Люди вступают в неофициальные отношения, чтобы удовлетворить потребность в общении, в привязанности, дружбе, в той или иной информации (профессиональной). Иногда неофициальные контакты устанавливаются из эгоистических побуждений.

Привязанность людей друг к другу может быть также следствием сходства в образовании, квалификации, семейном положении, национальной принадлежности и т. п.

Рассматривая особенности взаимодействия в пределах формальной и неформальной организационных структур, можно говорить, отмечает А. Л. Свенцицкий, соответственно о формальной и неформальной организациях. Формальная организация представляет собой систему официальных ролей, в то время как неформальная организация есть система ролей неофициальных. Эти системы тесно переплетены между собой и влияют друг на друга. Результатом такого переплетения можно считать создание коммуникативных сетей (структур), обеспечивающих прохождение вертикальных и горизонтальных информационных потоков.

Внутрикоммуникативные сети подразделяются на централизованные и децентрализованные. Централизованные – все потоки замыкаются на руководителе (лидере). Общение работников друг с другом проходит через центральную позицию. Такие сети обеспечивают высокую эффективность при решении относительно простых задач. «Неполная» и «полная» сети обеспечивают общение участников коммуникативного процесса друг с другом. Они эффективны в случае, если производственные задания требуют постоянного обмена информацией относительно их содержания и способов решения.

Психологическая структура внутренних коммуникаций. Среди неформальных коммуникационных сетей можно выделить психологическую структуру. Она характеризует роли участников коммуникационного процесса. Правильный, психологически аргументированный подбор исполнителей ролей является важным фактором, обеспечивающим необходимые потоки информации.

Американские ученые, изучая различные варианты коммуникативных моделей, выделили четыре типа «коммуникаторов» в организации:

– «сторож» – работник, контролирующий прохождение информации к другим работникам. Чаще всего эту роль играют секретари, операторы телефонных станций, диспетчеры и т. д.;

– «лидер мнений» – работник, оказывающий влияние на мнения и поведение других работников. Это может быть неформальный лидер, чье мнение противоречит официальному;

– «связной» – работник, служащий связующим звеном между различными группировками;

– «пограничник» – работник, имеющий высокую степень связей с внешней средой.

В качестве примера использования психологических особенностей и ролевых функций в построении коммуникационных сетей рассмотрим деятельность по управлению персоналом в известной международной корпорации «ЗМ». Основной целью менеджмента той организации являются наступательные инновационные стратегии. Для внедрения их на практике требуется создание особых условий, в том числе расстановка работников, способных обеспечить процесс внедрения инновационного проекта. «В качестве важнейшей ставится задача обеспечить в точках межфункционального

взаимодействия контакты работников с одинаковым уровнем профессиональной подготовки и единство терминологического аппарата, с тем чтобы они могли совместными усилиями воспринимать держание проблем, выявлять сильные и слабые стороны нововведений в процессе их создания. При ином подходе возможны «ошибки, недопонимание. Участники коммуникаций на «стыках» должны обладать примерно равным статусом, чтобы избежать доминирования точки зрения более старшего в иерархии» (Грачёв М. В. Суперкадры: управление персоналом в международной корпорации. – М., 1993. С. 39). В «ЗМ» выделяют следующих носителей ролевых функций: «антрепренеры» – энергичные руководители, поддерживающие и продвигающие новые проекты; «генераторы идей» – специалисты различного уровня, выдвигающие новые предложения; «информационные привратники» — специалисты, которые накапливают и распространяют необходимую для реализации проекта информацию. Они находятся в узловых точках коммутационных сетей, контролируют потоки научно-технических, коммерческих и других сообщений. В организации функционируют также «технологические», «рыночные», «производственные привратники», квалифицированные специалисты, обладающие широкой междисциплинарной подготовкой. Умелое управление сформированными коммуникационными сетями позволяет корпорации добиться поставленных целей.

Вопросы для обсуждения:

1. Что собой представляют особенности внутренних коммуникаций в организации?
2. Опишите модели коммуникативных сетей, обеспечивающих прохождение горизонтальных и вертикальных информационных потоков в организации.
3. Опишите психологическую структуру внутренних коммуникаций.
4. Каковы основные этапы коммуникационного процесса в организациях? Опишите схемы координации.

Лекция 3. РАЗНОВИДНОСТИ КОММУНИКАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Виды коммуникаций в организации

Вертикальные коммуникации. Этот вид обмена информацией составляет основную часть коммуникационного процесса у руководителя. Составляющие вертикальных коммуникаций следующие: прояснение задач, приоритетов, ожидаемых результатов; обеспечение вовлеченности подчиненных в решение задач; обсуждение проблем эффективности работы; достижение признания и вознаграждения с целью мотивации; совершенствование и развитие способностей у подчиненных; сбор информации о назревающей или реально существующей проблеме; оповещение подчиненных о грядущих изменениях; получение сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях.

Интерактивные (горизонтальные) коммуникации в организациях возникают в процессе взаимодействия с лицами, равными по положению. Они обеспечивают человеку необходимую социальную поддержку.

Как и другие типы организационных коммуникаций, интерактивный процесс имеет множество поведенческих следствий. Возможно, что психологически человеку удобнее обратиться за поддержкой именно к тем, кто стоит примерно на том же уровне, а не к выше- или нижестоящим. Если поддержка способствует объединению усилий для достижения общих целей и задач, то интерактивные коммуникации оказывают положительное влияние. Однако, если в группе «равных» не возникает необходимости объединить свои усилия, содержание происходящих между ними коммуникаций может принять неадекватные или даже деструктивные формы. Кроме того, интерактивные коммуникации между работниками одного уровня могут осуществляться в ущерб вертикальным коммуникациям. Работники, которые успешно общаются между собой на одном уровне и оказывают друг другу социальную поддержку, могут оказаться совершенно несостоятельными в ситуации с нисходящими или восходящими коммуникациями.

Исследователями обобщены и выделены четыре наиболее важные цели интерактивных коммуникаций:

– координация заданий. Руководители отделов могут собираться ежемесячно для того, чтобы обсудить, какой вклад может внести каждый из отделов в достижение общих целей организации;

– решение проблем. Работники отдела могут собраться для того, чтобы обсудить, как они будут работать, если реализуется угроза сокращения бюджета; они могут использовать метод мозгового штурма для решения возникающих перед ними проблем;

– обмен информацией. Работники разных отделов могут встретиться, чтобы обменяться новыми данными;

– разрешение конфликта. Работники отдела могут собраться для того, чтобы обсудить внутренний конфликт.

На развитие интерактивных коммуникаций оказывают влияние новейшие технологии – использование компьютеров, телефонов и телевидения. Конечно, члены организации могут общаться между собой через компьютерную сеть, но коммуникации по-прежнему остаются динамичным межличностным процессом.

Во многих современных исследованиях подчеркивается, что коммуникации представляют собой понимание не явного, а скрытого, носящего личностный характер.

3.2. Межличностные коммуникации в организации

Самым главным в межличностных коммуникациях является передача информации от одного лица к другому. В процессе межличностной коммуникации важное значение имеет обратная связь, поскольку она превращает коммуникационный процесс в двухсторонний. Исследователи выделяют следующие основные характеристики эффективной обратной связи (табл. 3.2.1):

1. *Намерение.* Эффективная обратная связь не должна осуществляться в форме личных нападок, унижающих чувство достоинства или затрагивающих репутацию человека.

2. *Конкретность.* Получатель должен обеспечиваться конкретной информацией, после которой не возникают вопросы, и человек не попадает в ситуацию фрустрации, не зная, что делать.

3. *Описательность.* Информация должна носить описательный, а не оценочный характер; содержать объективные сведения о том, что сделал человек, а не оценку его деятельности.

4. *Полезность.* Информация должна быть такой, чтобы работник смог ее использовать для улучшения своего труда, так как сам по себе работник не может что-либо исправить.

5. *Своевременность.* Чем скорее осуществляется обратная связь, тем лучше, так как работник имеет возможность точнее понять, что от него требуется.

6. *Готовность.* Для того, чтобы обратная связь была эффективной, необходимо, чтобы у работников была готовность ее поддерживать.

7. *Ясность.* Реципиент должен ясно понимать руководителя. При этом и руководитель должен стремиться быть понятным.

8. *Достоверность.* Чтобы обратная связь была эффективной, она должна быть надежной и достоверной. Ситуация или проблема только осложняются, если руководитель оперирует неверной информацией, подчиненный может счесть, что к нему относятся предвзято и несправедливо.

Таблица 3.2.1.

Характеристики обратной связи при эффективных и неэффективных межличностных коммуникациях в управлении человеческими ресурсами

Эффективная обратная связь	Неэффективная обратная связь
Имеет целью помочь работнику	Имеет целью унижить работника
Конкретная	Имеет общий характер
Описательная	Имеет оценочный характер
Полезная	Неадекватная
Своевременная	Несвоевременная
Принимает во внимание готовность к восприятию обратной связи	Заставляет работника оправдываться
Ясная	Невразумительная
Достоверная	Неточная

Источник: Лютенс Ф. Организационное поведение / Пер. с англ. 7-е изд. – М., 1999.

Составляющие межличностных коммуникаций. Процесс межличностного общения характеризуется множеством составляющих, например доверие, ожидания, статус, совместимость. Межличностные коммуникации можно рассматривать как нисходящие, восходящие и интерактивные процессы.

Нисходящие коммуникации следует представлять скорее как установление межличностных связей.

В литературе встречается описание пяти основных целей коммуникаций в организации, направленных сверху вниз: постановка конкретных задач по выполнению работы; обеспечение информацией о принятых в данной организации процедурах и практике; обеспечение информацией, касающейся смысла исполняемой работы; информирование подчиненных о качестве их работы; предоставление идеологической информации для облегчения восприятия целей.

Нисходящие коммуникации осуществляются с помощью разнообразных письменных (рабочие материалы, руководства, журналы, газеты, письма, доски объявлений, плакаты, меморандумы) и устных (приказы руководителей, речи, заседания, программы для слушающих, которые передаются по внутренним телевизионным сетям, система публичных выступлений, телефоны. В некоторых организациях Японии, США и др. есть свои гимны, которые исполняются перед началом работы) средств.

Подобные нисходящие коммуникации способствуют созданию авторитарной системы в организации, вследствие чего работники не до конца понимают смысл выполняемого задания, его идейной связи с общими целями организации.

Самая большая проблема, по мнению Ф. Лютенса, заключается в том, что при передаче информации не уделяется должного внимания ее получателю. Существуют следующие закономерности воздействия нисходящего потока информации на получателя:

- интерпретируя информацию, человек следует по пути наименьшего сопротивления;
- человек более открыт для сообщений, которые созвучны имеющимся у него представлениям, идеалам и ценностям;
- сообщения, которые противоречат ценностным установкам человека, вызывают у него большее сопротивление, чем сообщения, противоречащие рациональной логике;
- поскольку человек испытывает постоянное желание удовлетворить свои потребности, сообщения, которые способствуют их удовлетворению, воспринимаются легче, чем те, которые этому не способствуют;
- когда человек видит изменения в окружающей среде, он более открыт по отношению к поступающим сообщениям;
- на коммуникацию оказывает влияние ситуация в целом; сообщение, которое может показаться сообразным в одной ситуации, в другой может представиться несообразным.

Коммуникативный процесс эффективен в том случае, когда руководители всех уровней и рангов осознают, как на их подчиненных воздействует коммуникативный процесс, как следует передавать информацию по нисходящим коммуникациям и как адекватно реагировать на нее.

Восходящие коммуникации практически лишены директивности. Необходимым условием эффективных восходящих коммуникаций является свободный подход, вовлекающий работников в процесс управления и наделяющий их полномочиями.

Коммуникации по восходящей, т. е. снизу вверх, выполняют функцию оповещения о том, что делается на низших уровнях.

Таким путем руководство узнает о текущих или назревающих проблемах и предлагает возможные варианты для исправления положения дел. В организации процесса восходящих коммуникаций в XX в. появилась управленческая инновация – использование потенциала групп рабочих, которые регулярно, например один раз в неделю, собираются для обсуждения или решения проблем производства или обслуживания потребителей. Эти группы получили название кружков качества. Обмен информации по восходящей происходит в основном в форме отчетов, предложений и объяснительных записок.

Для повышения эффективности восходящих коммуникаций используют следующие методы:

- процедура обжалования, которая позволяет работникам обратиться с жалобой к вышестоящему руководителю в обход своего непосредственного начальника. Данная процедура защищает работника от произвола их непосредственного начальника и поощряет подачу жалоб. В настоящее время в некоторых компаниях создаются специальные комитеты для рассмотрения жалоб;

– политика открытых дверей, т. е. дверь к руководителю открыта для того, чтобы можно было поделиться с ним своими соображениями;

– консультации, опрос общественного мнения, собеседования с работниками, увольняющимися из организации. Отдел кадров может значительно повысить эффективность восходящих коммуникаций путем недирективных конфиденциальных консультаций, опросов мнения работников, интервью с работниками, увольняющимися из организации;

– партисипативные методы – принятие решений с участием работников. Во многих исследованиях отмечается, что эти работники испытывают большее удовлетворение от работы, более преданы своей организации и лучше работают, чем те, кто не вовлечен в процесс коммуникации;

– использование приемов активного слушания – наиболее простого и эффективного способа развития навыков слушания. Руководитель с развитыми навыками слушания значительно повышает эффективность восходящих коммуникаций.

В целом информация, которая передается по восходящим коммуникациям, может быть разделена на две группы:

1) информация, которая имеет технический характер и касается производственной деятельности; это жизненно важный фактор контроля в любой организации;

2) личная информация о мыслях, установках, деятельности; обычно она отражается в том, что говорят работники своему руководителю, например: какую работу они выполнили; какую работу выполнили их подчиненные; какую работу выполнили другие работники в совместной деятельности; что они считают необходимым предпринять; какие у них проблемы; какие проблемы существуют в их подразделении; что следует пересмотреть в практике и политике организации.

Современные инновационные организации стремятся использовать в своей политике и практике восходящие коммуникации.

Искажение информации. Канал неформальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов. По данному каналу связи информация передается намного быстрее, чем по каналам формального сообщения. Слухам приписывается репутация неточной информации. Однако, как отмечает известный исследователь коммуникационного процесса К. Дэвис, информация, передаваемая по каналам неформального сообщения, чаще оказывается точной, нежели неточной. Согласно исследованию Дэвиса, 80-99% слухов точны в отношении непротиворечивой информации о самой организации. Но уровень точности значительно понижается, если речь идет о личной или эмоционально окрашенной информации.

По каналам распространения слухов обычно передается информация о предстоящем сокращении рабочих мест; о новых мерах наказаний за опоздания; об изменениях в структуре организации; о грядущих перемещениях и повышениях; подробно излагается спор двух руководителей на последнем совещании; сообщается, кто кому назначил свидание после рабочего дня.

Благодаря обратной связи, даже при имеющихся искажениях, коммуникация превращается в дорогу с двусторонним движением, а сам процесс приобретает динамику. При этом достаточно, чтобы обратная связь в ее кодовой системе была известна новому получателю. Например, порой на какую-то фразу мы можем ответить просто кивком головы.

3.3. Современные коммуникационные технологии в организации

Достижение современных информационных технологий – управленческие информационные системы; их задача – оптимизация процессов генерации, обработки и передачи информации. Данные системы включают в себя компьютеры, их программное обеспечение, обрабатываемые данные, основной персонал и пользователей.

Многие организации используют новые информационные технологии для совершенствования процесса внутренних коммуникаций. Примером может служить практика применения внутриорганизационных видеоконференций, создание страниц Интернета, доступных всем работникам, формирование адресной сети электронной почты.

Современная система персональных телекоммуникационных услуг использует цифровую компьютерную электронику, способную передавать данные, графические изображения и видеоматериалы.

Современные телекоммуникационные технологии доступны многим современным организациям: определители номера телефонного абонента, электронная почта, голосовые, интеллектуальные автоответчики, электронные доски объявлений и т. п.

Вопросы для обсуждения:

1. В чем отличие вертикальных коммуникаций от горизонтальных?
2. Назовите наиболее важные цели горизонтальных коммуникаций.
3. Приведите основные характеристики эффективных и неэффективных межличностных коммуникаций в организации.
4. В чем заключается роль обратной связи в межличностных коммуникациях?
5. Каковы основные цели нисходящих коммуникаций?
6. Каковы основные цели восходящих коммуникаций?
7. Опишите методы повышения эффективности восходящих коммуникаций.
8. Какие современные коммуникационные технологии в организации вы знаете?

Лекция 4. КОММУНИКАТИВНЫЕ ПРОЦЕССЫ

4.1. Коммуникативный процесс: производство, мультипликация, распространение, прием, распознавание, использование информации

Известные специалисты научно-исследовательского центра Стэнфордского университета (США) полагают, что ученые «в исследованиях не учитывают более адекватно изменяющиеся во времени аспекты процесса коммуникации» по следующим причинам:

1. Мы не располагаем концепциями и теоретическими положениями, которые действительно ориентировались бы на рассмотрение коммуникации как процесса.

2. Сбор данных для построения временных рядов требует больших затрат за исключением того случая, когда исследователь полагается на воспоминания обследуемых лиц. Однако этот источник данных часто оказывается крайне неудовлетворительным в методологическом плане.

3. Повторный сбор данных во времени порождает проблемы, связанные с повышением отрицательной реакции респондента к новому опросу (если только при этом не применяют «ненавязчивые» методы измерения), поскольку исследование само по себе является процессом коммуникации между респондентом и исследователем.

4. Исследователи коммуникации часто вынуждены стремиться получить результат как можно быстрее в силу требований заказчиков, ограниченности фондов, стремления написать диссертации и других факторов, серьезно препятствующих проведению длительных исследований»*.

К сожалению, за прошедшие двадцать лет в исследовании коммуникации как процесса не появилось никаких новинок. В имеющихся публикациях не рассматриваются причинно-следственные связи между элементами, образующими процесс коммуникации.

Коммуникативный процесс — процесс взаимодействия между различными субъектами коммуникации, при котором осуществляется обмен информацией. Коммуникативный процесс включает в себя динамическую смену этапов формирования, передачи, приема, расшифровки и использования информации в обоих направлениях при взаимодействии коммуникантов. Процесс обмена информацией начинается с ее формирования. Например, чтобы подготовить рекламное сообщение о каком-либо товаре, адресованное определенной аудитории, необходимо сконструировать его образ, выгодно отличающийся от аналогов. Далее рекламную концепцию нужно воплотить до включения обладателя в процесс потребления. Исходя из этого, информация, предназначенная для использования в коммуникативном процессе между продавцом и покупателем, должна включать в себя как очевидные (реальные) сведения, так и символические (образные), которые помогают придать вещи

* Роджерс Э., Агарвала-Роджерс Р. Коммуникации в организациях. – М., 1989. – С. 35.

социальную ценность.

Способ передачи информации определяется целью коммуникации, сформированностью каналов коммуникации, наличием общих сторон коммуникации знаковой системы (языка общения, символической системы). Язык общения характеризуется жанрами устной и письменной форм речи, которые должны быть сформированы для каждого канала коммуникации. Стандартизация коммуникации осуществляется исходя из стандартов стиля, механизма передачи информации. Для передачи смысловой и оценочной информации отбираются соответствующие вербальные и невербальные средства.

Предаваемая информация должна адекватно восприниматься получателем. Для этого кодирование и декодирование замыкает единую цепь. В том случае, когда коммуникация осуществляется с помощью технических средств, обеспечивается кодирование и декодирование (шифрование и дешифрование) информации по различным каналам средств массовой коммуникации (с помощью соответствующей аппаратуры, идентичной на входе и канала коммуникации).

Коммуникативные факторы как выбор языкового кода, так и нормы их использования и способы актуализации частных коммуникативных функций формируют коммуникативную установку.

Языковой код выбирается, исходя из объема, частотности, существующих коммуникативных средств и каналов коммуникации. На выбор языкового кода также влияют тематика, жанр публикаций, тип радио- или телепередач. Выбор кода определяется реально функционирующими в прессе, радио и телевидении видами языков. Свой языковой код подбирается для людей соответствующего образовательного и культурного уровня. В национальных регионах законом предписывается необходимость использования языка коренного населения в СМИ, в образовательных, научных государственных учреждениях.

Если передача информации в прямой (непосредственной) устной межличностной коммуникации происходит часто неосознанно и слабо поддается фиксации, то коммуникации с помощью технических средств, наоборот, легче всего регистрируются и осуществляются посредством какого-либо носителя информации.

Кодирование и декодирование в коммуникативных системах осуществляется с целью исключения перехвата информации, доставки ее требуемому адресату. В технических системах эта процедура становится стыковочной для приведения информации в форму, приемлемую для дальнейшей обработки, а при ее приеме – для преобразования в понятный для получателя вид.

Получатель информации должен уметь:

- быстро выделить тематику информации по ключевым словам;
- правильно интерпретировать начало сообщения и, следовательно, предвосхищать его развертывание;
- восстановить смысл сообщения, несмотря на пропущенные элементы;

– правильно определить замысел высказывания (дискурса)*. Эти умения соотносятся с системой кодирования-декодирования, обеспечивающей коммуникацию.

Речевое сообщение имеет структуру, включающую в себя вводную, основную части и заключение. Внутренняя структура речи отражает соотношение частей речи между собой, части и целого, динамику сообщения (зачин, кульминация, развязка) и др.

При подготовке информации необходимо учитывать требования, предъявляемые к радио- и телепрограммам. Радиопередачи строго разделены на три части: вступление длится, как правило, не более 35 секунд и имеет не более четырех различных сообщений; основная часть обычно имеет продолжительность 7-8 минут, содержит не более 10 новостей; в заключении – обобщается не больше четырех основных новостей, и по длительности оно соответствует вступлению, или же может на 10-20% превышать его. Лучше запоминается начало и конец любой информации, а трехкратное повторение дает максимальное запоминание.

Наиболее распространенной формой коммуникативного провеса является диалог, проводимый в публичной форме или в радио- и телепередачах. Диалог в условиях массовой коммуникации имитирует не только межличностное общение, но и отражает во многом структуру коммуникативного процесса. В процессе коммуникации коммуникатор стремится персонифицировать свою путем представления или непосредственного обращения к слушателям.

Наиболее общие синтаксические требования к коммуникативному процессу, протекающему в речевой форме: использование кратких высказываний с простой грамматической структурой, прямым порядком слов, ограничение многословных и многоуровневых оборотов, подчеркивание его смысловых значений при помощи пауз и интонации.

Особые требования предъявляются к произношению, если информация передается по радио- или телеканалу. Особое внимание следует обращать на нормативное произношение, распределение смыслового ударения, интонацию, тональность, темп и ритм сообщения. Все эти нюансы передают оценочное отношение коммуникатора к информации, способствуют выразительности передаваемого сообщения. Эффективность восприятия информации существенно возрастает при совпадении темпа и ритма коммуникатора и личного темпа и ритма слушателя.

Среди эстетических требований к речевому коммуникативному процессу – ограничение или полное исключение использования неблагозвучных и редко употребляемых форм, недопущение в одном высказывании слов с общим корнем и тождественным содержанием, неоправданных повторов, пауз.

Эффективность коммуникативного процесса увеличивает обращение к известным именам, авторитетам. Люди чувствуют себя уверенней, если их

* Конечкая В. П. Социология коммуникации. – М.: Междунар. ун-т бизнеса и управления, 1997. – С. 230.

мнение совпадает с точкой зрения известных личностей. Нередко в коммуникативном процессе можно заметить использование экзотических терминов, с целью введения слушателя (читателя, зрителя) в мир таинственного и неизведанного. В то же время перенасыщенность сообщения непонятными, хотя и будоражащими воображение словами, может создать барьер непонимания.

При использовании приема нарушения ожидания партнера вводится определенная тема, а когда партнер сделает прогнозы ее дальнейшего развития, сообщается, что это была только присказка, имеющая лишь далекую связь с предполагаемой темой обсуждения. Это не только не нарушает контакта, но напротив – заинтересовывает партнера.

В ряде случаев возможно использование приема ввода ложного персонажа как бы реально участвующего в описываемых событиях. Он применяется для оживления повествования об исторических событиях. Пользуясь приемом прямого обращения, в котором содержится побуждение к слушанию, нужно учитывать и то обстоятельство, что, в зависимости от социальных отношений партнеров, побуждение может восприниматься как обязательное, желательное или возможное, что, в свою очередь, может мешать установлению контакта.

Чаще всего в коммуникационном процессе можно заметить использование обращения к текущим общественным событиям, к фактам социальной значимости. Здесь используется не только актуальная информация, но и ценностная ориентация коммуниканта.

Активизации коммуникативных процессов способствует реализация и другие функции коммуникации: апеллятивные, побудительные, регулирующие, волеизъявительные, ритуальные, перформативные, функции самопрезентации. На формирование коммуникативных норм и правил передачи информации влияет специфика выбранного канала коммуникации. Дополнение вербальных коммуникативных средств изобразительными (фотографии, карикатуры, графики, схемы и т. п.) значительно усиливает воздействие информации на массовую аудиторию.

Таким образом, использование различных приемов поддержания коммуникативного процесса и факторов, способствующих воздействию средств массовой коммуникации на индивидов и социальные группы, позволяет коммуниканту направлять процесс обмена информацией в нужное русло и добиваться поставленных им целей.

Директор Института коммуникативных исследований Лидского университета Филипп Тейлор рассматривает коммуникативный процесс передачи идеи или мнения с особыми целями как пропаганду. При этом коммуникация направлена на то, чтобы служить интересам коммуникатора.

4.2. Прохождение информации по элементам коммуникативной системы

Среди элементов цепи коммуникации – кодирование, передача сигнала,

канал (передаточный механизм), приём и декодирование, обратная связь, помехи и барьеры.

Кодирование ставит задачу преобразования сигнала в форму, обеспечивающую оптимальную передачу сигнала по определенному каналу коммуникации. Форма сигнала в виде набора символов выбирается в зависимости от специфики коммуникативной системы, включающей все отмеченные элементы коммуникации.

Канал является промежуточным механизмом от коммуникатора к реципиенту. Это и устное обращение, телефонная и интерактивная (двусторонняя телесвязь), это и собрания, митинги, шествия, это и офис, где происходит обмен информацией, это и уличная, и любая другая реклама, посредством которой рекламодатель общается с рекламополучателем и др.

Передача сигнала осуществляется через канал коммуникации. Вид сигнала зависит от типа осуществляемой коммуникации и используемого канала.

Прием и декодирование сигнала. Каждый реципиент может полноценно функционировать в системе коммуникации, если в состоянии понять то, что ему передают. Если каналом коммуникации является звук, то лишь поняв систему звуковых символов, составляющих понятные слова и предложения, можно наладить речевую коммуникацию. При передаче сигналов в виде азбуки Морзе реципиент должен принимать радиосигнал, состоящий из комбинаций коротких и длинных сигналов (точек и тире) и декодировать их путем распознавания набора символов, заключенных между паузами. Дешифровку и преобразование сигнала в исходную форму, которую они имели до шифрования, осуществляют специальные устройства, называемые декодерами. Специалисты считают, что наиболее важным фактором, нарушающим «общность» в коммуникациях между источником и получателем информации, являются изменения, которые происходят в ее кодировании и расшифровке. Наиболее эффективные коммуникации устанавливаются в том случае, когда процессы кодирования и расшифровки информации являются единообразными. Когда эти процессы становятся разнородными, коммуникации разрушаются. Н. Винер назвал эту проблему энтропией, т. е. тенденцией процессов человеческого общения к распылению. Такая тенденция возникает в том случае, когда работники организации имеют различный опыт, используемую лексику, знания, интересы и т. п., в результате этого возникают барьеры для эффективных коммуникаций.

При передаче сигналов на его пути возникают *барьеры и помехи*. При диалога людей различной национальности, например, может возникнуть языковой барьер, а при прохождении радиосигнала – радиопомехи. В коммуникациях между руководителем и подчиненным в качестве помех и барьеров могут служить статусные различия между руководителем и подчиненным, или желание слышать только то, что хочется услышать. В беседе помехой могут быть и отвлечения, и неправильная интерпретация полученной информации реципиентом, и семантические проблемы (придание различных значений одним и тем же словам).

Все помехи и барьеры искажают передаваемый сигнал, поэтому коммуникатору важно убедиться в том, правильно ли понята реципиентом информация. Для этого в систему коммуникации включается *канал обратной связи*. В разговоре в качестве канала обратной связи может быть, например, краткий пересказ реципиентом услышанного. В коммуникациях радиотелеграфистов с помощью азбуки Морзе — это подтверждение получения всего объема сообщений (определенное количество групп, состоящих из пяти знаков). С помощью обратной связи коммуникатор может оценить, насколько эффективно осуществляется коммуникация.

4.3. Обеспечение процесса коммуникаций. Общение как коммуникативный процесс

Одни процессы обмена информацией (коммуникативные процессы) специально организуются, а другие возникают стихийно. Общение становится оптимальным, если оно строится на стремлении к взаимопониманию и эффективному обмену информацией, эффективность организованных систем коммуникации зависит от структуры системы обмена информацией. Многие недостатки, связанные с иницированием, передачей и получением информации, могут быть существенно ослаблены при правильной организации работы коммуникативной системы.

«Поскольку коммуникация осуществляется в физическом пространстве, на нее можно смотреть и как на процесс обмена сигналами низкого уровня энергии (организации), в результате же образуется обмен сигналами высокого уровня энергии (организации)»*. В процессе коммуникации на разных этапах невербальные сигналы преобразуются в вербальные и наоборот.

Выбор схемы распространения информации осуществляет или инициатор, или специально созданные для этой цели службы. И в том, и в другом случае они вынуждены считаться с наличием каналов коммуникаций и возможностями реципиента принять и осознать адресованную ему информацию. Коммуникатор (тот, который передает информацию и организует работу коммуникационной системы) определяет, кому, какую часть информации и по какому каналу следует передать. При передаче информации конечному звену (как коммуникатору, так и реципиенту) часть информации может отсеиваться промежуточными звеньями, которым делегированы полномочия регулировать определенные потоки информации, передаваемой сверху вниз и снизу вверх. Отсеивание информации, однако, таит в себе опасность потерять информацию, по субъективному мнению представителя промежуточного звена. Информация может теряться и искажаться в каналах коммуникации, организованных посредством технических средств (систем).

В самом широком понимании к техническим средствам коммуникации относят все специально созданные материально вещественные элементы,

* Почепцов Г. Г. Теория коммуникации. – М., 2001. – С. 15.

применяемые при функционировании системы коммуникации или в процессе коммуникации. К техническим средствам коммуникации относят телефон, телетайп, телеграф, факсимильный аппарат, усилительная аппаратура (микрофоны, динамики), видеосвязь (телеконференция), двусторонняя радиосвязь, электронная почта (Интернет). Эти технические средства обеспечивают непосредственную коммутацию сетей коммуникации между строго определенными адресатами и позволяют вести двустороннюю связь одновременно или с некоторыми промежутками по времени.

Другие технические средства не предоставляют такой возможности, тем не менее обеспечивают коммуникации между субъектом и неопределённым объектом. К ним относятся, например, печать (газеты, журналы, другие печатные материалы), телевизор, радио- и киноаппаратура. С помощью этих технических средств информация транслируется на достаточно широкую аудиторию (общественность) без персонификации адресата (получателя информации). Из аудитории (читатель, зритель), кому адресована информация, определенная часть людей, получивших информацию, реагирует на нее и передает свой ответ коммуникатору (например, редакции). Таким образом обеспечивается процесс коммуникации с частью аудитории, кому адресована информация.

Процессы в коммуникациях, осуществляемые с помощью телевидения, сильно отличаются от процессов коммуникаций, осуществляемых посредством коммуникационного канала — кинофильма. Коммуникатор в телекоммуникациях идентифицирован и легко узнаваем, имеет более устойчивую аудиторию, чем в кинокоммуникациях. Различия в протекании коммуникации (процессе) имеются и между прессой (письменный канал коммуникации), и радио, или, к примеру, между телевидением и публичными каналами устной коммуникации. Динамика прохождения информации в различных каналах коммуникации также резко отличается.

Процесс коммуникации становится более эффективным, если он включает различные популярные интервью и беседы. Процессы во внутриличностных коммуникациях становятся более выраженными, если они возникают с помощью предлагаемых телетекста и видеотекста. Телетекст способствует получению информации избирательным реципиентом, заинтересованным и вынужденным в получении информации через специальные адаптеры. При помощи кабельной линии передается видеотекст, заложенный в память компьютера, а также при необходимости осуществляется обратная связь с субъектом информации. Компьютерные видеоигры и программы предназначены для индивидуального использования, видеодиски, использующие лазерную технику, расширяют функции технических подсистем коммуникации в коммуникативных процессах.

Выбор каналов коммуникации

Для рекламодателя, как и для любого другого коммуниканта, выбор канала, в котором протекали бы оптимальные коммуникационные процессы,

является чрезвычайно ответственной задачей. При использовании СМИ в качестве рекламного канала коммуникации должны учитываться следующие признаки:

- система распределения информации (сколько людей получают информацию по данному каналу);
- частота и периодичность прохождения информации по данному каналу;
- специфика аудитории, использующей данный канал;
- стоимость использования различных видов СМИ.

Одним из наиболее эффективных каналов доставки информации остаются газеты, благодаря большим тиражам и «покрытию» большинства территорий жизнедеятельности человека. Журналы передают информацию заинтересованному потребителю и имеют меньшие возможности, чем газеты из-за низкой периодичности. Эффективность коммуникативного процесса, осуществляемого с помощью радио, зависит от конкурентоспособности канала. Телевидение является эффективным каналом воздействия на массовую аудиторию; процесс осуществления коммуникации интенсивен и интерактивен.

Телевидение, в отличие от кино, значительно увеличило возможности коммуникации. Каналы и передачи имеют своих постоянных зрителей, которые достаточно активно включаются в обратную связь. Интерактивное телевидение существенно увеличило эти возможности. Многие ведущие (коммуникаторы) идентифицированы и легко узнаваемы, имеют своих зрителей, которые в то же время не привязаны жестко к коммуникатору. Пресса, как канал письменной коммуникации, резко отличается по своим коммуникативным возможностям от радио и телевидения, являющимися каналами устной и аудиовизуальной коммуникации. Одновременное зрительное и слуховое восприятие информации в сочетании с ситуативным представлением телепередач резко увеличивает познаваемость, исключает «недосказанность». Печать, обеспечивая регулярность выпуска, массовый тираж и адресность (своего читателя), имеет мощный механизм воздействия на большую аудиторию. Однако период «срабатывания» обратной связи выше, чем у интерактивных радио- и телепередач. Телевидение и радио все чаще стали искать возможности использования механизма межличностных коммуникаций, приглашая на популярные интервью, «чашку чая», «беседы без галстука» и др. известных личностей, что создает эффект вовлечения в межличностную коммуникацию и их поклонников.

Таким образом, коммуникационные процессы в различных каналах коммуникации сильно отличаются и ориентированы на аудиторию как на потребителей информации. Они представляют собой не только последовательную смену этапов протекания информации в различных направлениях, но и динамику изменения в коммуникационных системах. Эффективность коммуникационных процессов зависит и от возможностей сохранения информации на всех этапах осуществления коммуникации и отсутствия ее искажений во всех звеньях коммуникативной системы.

Руководители различного уровня в производственном процессе чаще всего

обращаются непосредственно к своим заместителям, передают им определенную информацию, требующую принятия определенных решений. Заместители, в свою очередь, осуществляют селекцию информации, т. е. определяют, какая часть информации должна передаваться дальше в соответствующем направлении. Например, директор предприятия информирует своего заместителя о том, что при определенных обстоятельствах со следующего года возможно сокращение в подведомственных этому заместителю подразделениях. Заместитель директора передает начальникам производств через своего помощника информацию о том, что со следующего года возможно сокращение. Начальник производства, получив информацию от заместителя директора, предупреждает начальников цехов, что им со следующего года придется работать при меньшей численности. Начальники цехов, в свою очередь, сообщают на очередном совещании своим заместителям и начальникам отделов о том, что скоро им придется провести сокращение, а заведующие секторов, получив информацию, сразу же приступают к сокращению штатов.

При числе ступеней передачи информации более 5 система становится чрезвычайно громоздкой, неоперативной и достаточно сильно искажающей информацию при селекции. Поэтому на практике, число таких ступеней не должно превышать 3-4. Кроме того, информация должна дублироваться по разным формальным и неформальным каналам.

Неформальные (неиерархические) каналы используют систему личных неслужебных коммуникаций. В отдельных случаях они могут не просто дублировать официальные иерархические каналы, а существенно корректировать информацию, проходящую через них, и выполнять контрольные функции. Например, дома за ужином помощник директора, общаясь со своим мужем – заведующим одним из секторов на том же предприятии, достаточно точно ретранслирует полученную во время совещания при директоре информацию о том, что со следующего года возможно сокращение на предприятии. Муж, через три недели, получив эту информацию от своего начальника цеха на совещании, заранее имея информацию о предстоящем сокращении, усомнился в правильности указания начальника цеха, что немедленно нужно начать работу по сокращению штатов. После перепроверки информации действия всех руководителей, уже приступивших к сокращению штатов, были скорректированы.

Сбой информации часто происходит и по другой причине — слишком велик объем передаваемой информации или слишком часто и слишком много передается детализированная информация по одному и тому же адресу. Показательным в этом отношении является пример деятельности Управления по трудоустройству Вашингтона, проявившего столь сильную решимость рационализировать организационную структуру и рабочие процедуры, что начали собирать и систематизировать все приказы, уведомления, инструкции, формы и организационные схемы, исходящие из этого управления.

Все эти документы с коррективами вначале умещались в одной папке,

затем – в двух, через полтора года – в восемнадцати, которые также со временем не смогли уместить весь объем материалов. Ежедневно курьеры данного управления обходили служебные здания в Вашингтоне и разносили последние добавления, коррективы. Материалы были столь детализированы, что для проверки правильности размещения многочисленных папок на своих местах были наняты три дополнительных работника. В противном случае невозможно было вовремя по установленной системе собрать, обобщить и распространить информацию.

Материалы становились настолько объемными, что в качестве своеобразного путеводителя были вынуждены издать к Сборнику документов тематический указатель, а позднее — дайджест «Сборника документов». Директор одного из региональных отделений Управления по трудоустройству признался, что пытался найти смысл в издаваемых в огромном количестве инструкциях, но для этого всегда не хватало времени*.

Проследив пути прохождения любой информации от ее источника до реципиента, можно обнаружить, кроме формальных, множество неформальных каналов, что существенно усложняет систему. Так или иначе, избежать сложностей обеспечения коммуникаций многим большим и малым, простым и сложным коммуникативным системам не удастся. Информация из источника ее происхождения поступает в центр принятия решений, а оттуда – дальше по указанным адресам. Эффективность обмена информацией является одним из основных критериев выбора схемы коммуникаций.

Обмен информацией можно разделить на три вида:

1. Инициированный получателем обмен информацией.
2. Передача информации от источника по его инициативе.
3. Стандартизированный обмен информацией по заведомо установленным правилам.

Процесс обмена информацией, таким образом, протекает по планируемой, формализованной или непланируемой, неформальной схеме. В организациях существуют официальные структуры, которые информацию собирают, обрабатывают, формализуют и передают по назначению. Эта система дополняется неформальным прохождением информации по стихийным каналам.

Обмен информацией по формализованным каналам

В государственных, общественных, коммерческих структурах административные инструкции определяют, кому, с кем, в какое время и по какой форме обмениваться информацией. Чем строже формализована и закрыта структура, тем подробнее прорабатываются такие инструктивные документы, жестче организуется планирование и направление информации по строго определенным каналам, имеющим предписанные формы. В военных орга-

* Arthur W. Macmahon, John D. Millet, Gladys Ogden. The Administration of Federal Work Relief. – Chicago: Public Administration Service, 1941. – P. 218.

низациях, например, сложные схемы передачи информации излагаются в специальных, а отдельные – в секретных инструкциях.

Одним из способов формализации информацией являются бланки, формы, которые необходимо заполнять и отправлять по адресу в установленные сроки. Указания по заполнению размещаются и на самих бланках, и в специальных руководствах. В них указываются случаи, в каких применяются данные формы; заполняемое количество экземпляров; адреса рассылки; лица, ответственные за заполнение разделов или всего бланка; дополнительная информация. Удобство бланков как для инициаторов информации, так и для пользователей сделало их распространенными практически во всех сферах жизнедеятельности. К их недостаткам можно отнести отсутствие гибкости.

Большинство организаций разрабатывают планы обмена информацией и детализации каналов ее распространения. Такие планы, исполнение которых приобретает обязательный характер для различных подразделений, служб и должностных лиц, становится действенным инструментом осуществления обмена информацией. Они тесно связаны формальной системой властных полномочий в организации. Иерархическая структура, наделенная полномочиями контролировать процесс обмена информацией и регулирование каналов протекания информации, резко усиливает свои властные функции.

Формализованные схемы обмена информации «усекают» ее значительную часть и поэтому должны периодически корректироваться с учетом происходящих изменений в структуре коммуникативной системы (субъектах, каналах коммуникации), а также в окружающей ее социальной, экономической, правовой и других средах.

Обмен информацией посредством неформализованных каналов

Неформализованная система может существенно восполнить пробел, связанный с потерей (недополучением) части информации. Существует достаточно много способов осуществления такого обмена (продвижения) информации. Приведем пример. Несколько друзей, работающих на различных участках крупного производства, регулярно по субботам ходят вместе в баню. Они во время отдыха охотно обмениваются информацией о наиболее существенных новостях в своих подразделениях. Жена одного из работников является специалистом по связям с общественностью и делится информацией с мужем, тот, в свою очередь, сообщает подробности своим друзьям. Последние сообщают информацию сотрудникам своего участка. Такой обмен информацией может сыграть как позитивную, так и негативную роль. Неформальные каналы обмена информацией играют позитивную роль, если они дополняют формальную информационную структуру и помогают организационной структуре или всей организации выполнять свои задачи быстро и качественно. Если неформальные каналы обмена информацией вносят разлад в соотношение иерархических полномочий и затрудняют их координацию, и тем более мешают выполнению основных структурных и функциональных задач, то их негативные последствия очевидны.

Линии формального построения связей и передачи по ним информации в данном случае являются неформализованными стихийными каналами коммуникаций. При всем нежелании руководства фирмы распространять информацию по стихийным каналам – это, зачастую, становится неизбежностью.

Неформальный обмен информацией происходит не только внутри структуры организации, но и вне ее. Частное общение формирует свою структуру неформальных социальных групп, в функционировании которых участвует не только межличностная коммуникация, основанная на непроизводственных (досуговых) интересах, но и на производственных. Это происходит из-за неумения или нежелания ограничивать включения во внеслужебное общение служебной информации. Полномочия работников, владеющих служебной информацией, должны быть определены и в части ее разглашения.

Часто неформально переданная информация имеет «налет субъективности» и бывает, соответственно, искаженной. Когда формальная система передачи начинает давать сбои, усиливается неформальная составляющая в общей системе обмена информацией. В этом случае люди, пользующиеся неформальными каналами связи, выводящими их на верхние ступени иерархической структуры, становятся влиятельными. Социальные коммуникации представляют собой процесс взаимодействия между индивидуумами и группами людей, при котором происходит обмен информацией. В межличностных коммуникациях роль канала коммуникации выполняют слова и предложения.

В речевой деятельности используется стройно организованная система слов. Речь является одним из видов коммуникативной деятельности человека. Речь возникла как средство координации совместной деятельности и как одна из форм проявления возникающего сознания. Среди других (выражения, воздействия, мышления и пр.) наибольшее значение придается коммуникативной функции речи. Коммуникативная направленность речи ориентирована на понимание другими людьми с целью воздействия на их сознание и деятельность, а также на социальное взаимодействие.

Аргументация как коммуникативная процедура

Аргументация (от лат. *argumentum*) – процесс суждений, приводимых в подтверждение истинности другого суждения (концепции, теории). Аргументация – это процедура, служащая обоснованию точки зрения аргументатора (т. е. субъекта, который что-то обосновывает) с целью собственного понимания и/или понимания и принятия стороной, которой она адресована. Для собственного понимания и для убеждения реципиента (стороне, которая принимает информацию) аргументатор отыскивает опоры в основных доводах, аргументах, в качестве которых в науке выступает истинное содержание положений. Кроме как на данные положения, на бытовом уровне тезис может опираться и на религиозную веру, и на силу традиции, и на мнение

авторитета, и даже на настроение масс.

«В коммуникативном плане аргументация есть процесс передачи, истолкования и внушения реципиенту информации, зафиксированной в тезисе аргументатора. Конечная цель этого процесса — формирование некоторого убеждения. Аргументация достигает этой цели в том случае, если реципиент: а) воспринял, б) понял и в) принял тезис аргументатора»^{***}.

В коммуникативных субъектно-объектных отношениях процесс взаимодействия идет от первичной – аргументирующей к вторичной – принимающей стороне и связан с поиском аргументатором истинных оснований, переносом и восприятием реципиентом полученной информации. В коммуникативном процессе кроме аргументации может иметь место активное воздействие на воображение, эмоции, подсознание реципиента посредством тематических образных, ритмических, звуковых, цветовых, обонятельных и других ассоциаций. Эффективность такой суггестии зависит от специфических особенностей (внушаемости) объекта. В коммуникативном процессе логические и суггестивные основания выступают в неразрывной связи, а объект с субъектом постоянно меняются местами.

В коммуникативном процессе участвуют все элементы структуры аргументации (компоненты логических и суггестивных действий). Тезис и основания являются важнейшими составляющими логического обоснования. Для того, чтобы сформулировать тезис, необходимо ответить на вопрос: «Что нужно аргументировать?» Все данные, участвующие в процессе аргументации, объединяются вокруг тезиса и служат его рассмотрению. Тезис (греч. thesis) в логике – утверждение, требующее доказательства. В коммуникативном процессе каждая сторона может придерживаться своего тезиса. Любое утверждение, выдвинутое для рассмотрения реципиентом, выступает в качестве тезиса. В качестве тезиса может быть выдвинуто и чье-то утверждение, и положение какой-то теории, которые приводятся для обоснования своей позиции. Любой тезис требует соответствующей аргументации.

Основания отвечают на вопрос: «Чем обосновывается выдвигаемое положение?» В качестве довода (основания) может использоваться строго определенное суждение. На их отбор оказывает влияние субъективизм аргументатора, поэтому аргументы, выбранные в качестве основания, не могут быть понятны всем. В научной сфере основанием служит закон, а в бытовой им может быть и авторитет служителя культа, высказывания лидера, традиционное толкование, общественное мнение и пр.

Эффективность межличностных коммуникативных процессов во многом зависит и от правильного и своевременного применения различных видов аргументации как в отдельности, так и в их комбинации. Аргументационные процессы, рассматриваемые с точки зрения коммуникативных свойств, весьма разнообразны. Каждый вид речи имеет свою специфику аргументации и,

^{***} Логика. Логические основы общения: Учебное пособие для высших учебных заведений. – М.: Наука, 1994. – С. 217.

соответственно, требует применения различных видов аргументации. Наиболее часто в диалоговых коммуникациях встречается доказательство.

Доказательство — является видом аргументации, в которой приводимый тезис выводится из доказанных аргументов. Таким образом признается истинность тезиса. Доказательство в то же время представляет и процесс установления истинности высказывания, суждения, теории. В *прямом доказательстве* из доводов непосредственно вытекает истинность тезиса. При *косвенном доказательстве* устанавливается ложность всех имеющихся суждений о тезисе, отрицающих его, что и позволяет считать истинным данный тезис.

При косвенном апагогическом (лат. *apagoge* – уводящий, отводящий) доказательстве из принимаемого вначале за истину антитезиса выводятся следствия. При определении ложности хотя бы одного из следствий признается неправильным антитезис, а тезис, соответственно, истинным. Например, как может доказать водитель автотранспорта инспектору безопасности дорожного движения, тезис о том, что он не употребил спиртных напитков? Инспектор, допустивший, что водитель может быть выпившим, должен проверить наличие определенной концентрации алкогольных паров в выдыхаемом воздухе или же содержание алкоголя в крови водителя. Если же отмеченные показатели в норме, то это означает, что водитель не пил спиртного, т. е. антитезис (допущение о возможной выпивке) не верен, а тезис о том, что водитель трезв – истинен.

Подтверждение играет большую роль в тех случаях, когда в коммуникативных отношениях используются гипотезы. При возникновении проблемных ситуаций выдвигается гипотеза, истинность которой еще не доказана. Из гипотетического положения выводятся истинные следствия. Факты подтверждают гипотетическое положение, если они, дедуктивно вытекая из гипотезы, не противоречат ей.

Оправдание некоторых практических или умственных действий заключается в приведении в качестве доводов нравственных или правовых норм, оценок, соглашений, интересов, мотивов. Оправдание представляется в предписывающе-оценивающей форме и сопровождается словами типа «хорошо», «плохо», «равнозначно», «безразлично», «правильно». Приемы оправдания чаще всего используются в воспитательных беседах, выступлениях на собраниях и митингах. Оправдательные доводы, принимаемые в одной социальной среде, могут не восприниматься в другом окружении.

Объяснение осуществляется путем указания того, следствием чего является данное явление, а также с помощью демонстрации его существенных характеристик. Отличие объяснения от доказательства состоит в том, что в начале процесса доказательства истинность тезиса еще не установлена, а при объяснении тезис с самого начала принимается как истинный, т. е. не ставится под сомнение.

Интерпретация (лат. *interpretatio*). Интерпретация как вид аргументации ставит задачу истолкования, объяснения смысла того или иного предложения,

исторического источника, смысла произведения. Интерпретация в таком смысле является необходимым компонентом коммуникаций. Она осуществляется путем приписывания некоторого содержательного значения рассматриваемой в системе. Любая теория считается необоснованной, если не сделана интерпретация. Программа любого социологического исследования включает интерпретацию понятий, применяемых в данном исследовании. Без этого различные пользователи данного документа будут по своему истолковывать применяемые понятия.

Вопросы для обсуждения:

1. Можно ли рассматривать коммуникативный процесс как последовательно реализуемые этапы производства, мультипликации, распространения, приема, распознавания и использования информации?

2. В чем сходство и различия между понятиями «коммуникативный процесс» и «коммуникация как процесс»?

3. Какие способы передачи информации вы знаете?

4. Каковы требования к формируемым информационным материалам?

5. По каким каналам и звеньям коммуникативной цепи протекает информация?

6. Как обеспечивается процесс протекания информации по различным каналам коммуникации? Каковы преимущества и недостатки каналов коммуникации?

7. Какие виды обмена информацией используются в коммуникативных процессах?

8. Можно ли общение рассматривать как коммуникативный процесс?

9. По каким критериям можно оценивать эффективность коммуникативного процесса?

10. Какие виды аргументации используются в межличностных коммуникациях?

Лекция 5. ДЕЛОВАЯ КОММУНИКАЦИЯ

Деловая коммуникация – это процесс взаимодействия деловых партнеров, направленный на организацию и оптимизацию того или иного вида предметной деятельности: производственной, научной, педагогической и пр. В деловой коммуникации предметом общения является деятельность (дело), и партнер по общению всегда выступает как личность, значимая для другого.

Основные задачи деловой коммуникации – продуктивное сотрудничество, стремление к сближению целей, улучшение партнерских отношений.

Деловая коммуникация предполагает реализацию следующих условий:

1) обязательность контактов всех участников общения, независимо от их симпатий и антипатий;

2) предметно-целевое содержание коммуникации;

3) соблюдение формально-ролевых принципов взаимодействия, с учетом должностных ролей, прав и функциональных обязанностей, придерживаясь при этом субординации и делового этикета;

4) взаимозависимость всех участников деловой коммуникации и в достижении конечного результата, и при реализации личных намерений;

5) коммуникативный контроль участников взаимодействия, в том числе высокий (игра, манипулирование, камуфляж);

6) формальные ограничения: а) конвенциональные ограничения, то есть соблюдение правовых, социальных норм, следование регламентации (например, действия по инструкциям, протокол, соблюдение правил внутреннего распорядка, следование традициям предприятия и пр.); б) ситуативные, то есть с учетом ситуации делового общения (например, деловая беседа, совещание, презентация, переговоры и пр.) взаимодействовать целенаправленно, в заданном регламенте, используя адекватные коммуникативные средства, создавая соответствующую пространственную среду и достигая прагматического ожидаемого результата; в) эмоциональные, то есть независимо от степени напряженности деловой атмосферы проявлять стрессоустойчивость – управлять собой, демонстрировать эмоциональную культуру; г) насильственные, то есть допустимо прерывание контакта любой из сторон в тех случаях, когда содержание информации перестает носить предметный характер, или когда исчерпано отведенное для коммуникации время, а также когда реакции партнера неадекватны ожиданиям и нормам (например, агрессивное поведение).

Основной способ организации коммуникативной деятельности при взаимодействии двух партнеров – диалог. Типичными единицами диалога являются действие, высказывание и слушание.

Деловая коммуникация реализуется в трех основных коммуникативных формах:

– монологической, где преобладают коммуникативные действия – высказывания личности как субъекта – организатора процесса слушания у других субъектов – участников общения;

– диалогической, в которой субъекты взаимодействуют и взаимно активны;

– полилогической, организующей многостороннее общение, которое чаще всего носит характер своеобразной борьбы за овладение коммуникативной инициативой и связано со стремлением максимально эффективной ее реализации.

Начало – наиболее важная часть беседы. В ее задачу входят: установление контакта с собеседником; привлечение внимания к предмету разговора; создание благоприятной атмосферы для беседы; побуждение интереса к беседе; перехват инициативы (в случае необходимости).

Независимо от предмета разговора выделяют перцептивные цели деловой беседы: закрепить хорошие отношения с работником; повысить удовлетворенность работника разными аспектами трудовой деятельности – содержанием работы, условиями труда, режимом деятельности; побудить работника, делового партнера к определенным действиям; обеспечить коллективное сотрудничество в рамках отдела, организации, между организациями; обеспечить лучшее взаимопонимание.

Фаза передачи информации логически продолжает начало беседы и одновременно является «трамплином» для перехода к фазе аргументации. Основными задачами этого этапа являются: сбор специальной информации по проблемам, запросам и пожеланиям собеседника и его организации; выявление мотивов и целей собеседника; передача запланированной информации; формирование основ для аргументации; анализ и проверка позиции собеседника; предварительное определение конечных результатов беседы (если возможно).

Данная фаза состоит из четырех этапов: обсуждение проблемы – передача информации – закрепление информации – обозначение нового направления информирования, а основные ее элементы: постановка вопросов, выслушивание, изучение реакций собеседника, передача информации собеседнику.

Аргументирование – следующая фаза деловой беседы, в ходе которой формируется предварительное мнение, собеседники занимают определенные позиции по обсуждаемой проблеме. При этом можно устранить или смягчить противоречия, возникшие в ходе беседы, критически проверить положения и факты.

Фаза аргументации переходит в фазу опровержения доводов собеседника, решающего следующие основные задачи: разграничение отдельных возражений по субъектам, объектам, месту, времени и последствиям; приемлемое объяснение высказанных или невысказанных возражений, замечаний, сомнений; нейтрализация замечаний собеседника.

Принятие решений и завершение беседы — заключительная фаза деловой беседы. При этом решаются такие основные задачи: достижение основной или альтернативной цели; обеспечение благоприятной атмосферы в конце беседы независимо от наличия или отсутствия взаимопонимания; стимулирование собеседника к выполнению намеченных действий; поддержание в дальнейшем

контактов с собеседником (при необходимости); составление развернутого резюме беседы с четко выделенным основным выводом (см.: Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности).

Деловая беседа по телефону — самый быстрый деловой контакт. Телефон является одним из самых эффективных средств экономии времени и одновременно самым распространенным «поглотителем» времени.

План беседы по телефону определяется количеством времени, отводимого на разговор, и состоит из следующих этапов: взаимное представление; введение собеседника в проблему; обсуждение проблемы, ситуации; заключительное резюме.

Подготовка телефонного звонка предполагает ответы на следующие вопросы: цели (чего я хочу достичь, каковы мои намерения?); абонент (кому я хочу позвонить?); время (когда я хочу позвонить?); вопросы для обсуждения (какие вопросы нужно оставить, какую информацию передать или запросить?); документация (какие документы потребуются?); запись разговора (при необходимости следует подготовить все для записи информации).

Входящие звонки. Важно выяснить основные моменты, которые облегчат эффективное ведение телефонных переговоров: кто звонит (фамилия, имя и отчество того, кто звонит); по какому вопросу или проблеме; насколько важен вопрос, сроки исполнения. Далее следует сообщить нужную информацию, если можно, сразу предоставить ее или перезвонить, как только поступит необходимая информация.

Исходящими звонками легче управлять. Наиболее рациональный способ — группировать их в телефонные блоки.

Для междугороднего телефонного разговора особенно важны краткость, точность, четкость изложения вопроса. Необходимо также учитывать разницу во времени. После представления следует назвать, кого и по какому вопросу пригласить для разговора.

5.1. Деловое совещание

Деловое совещание – это общепринятая форма делового общения по обсуждению производственных вопросов и проблем, требующих коллективного осмысления и решения.

Типы совещаний можно классифицировать в зависимости от управленческих функций:

– совещания по планированию, на которых обсуждаются вопросы стратегии и тактики деятельности организации, ресурсы, необходимые для реализации планов;

– совещания по мотивации труда, где обсуждаются проблемы производительности и качества, удовлетворенности персонала, причины низкой мотивации, возможности ее изменения, вопросы морального и материального стимулирования;

– совещания по внутрифирменной организации, где предметом обсуждения становятся вопросы структурирования организации, координации действий структурных подразделений, делегирование полномочий и др.;

– совещания по контролю за деятельностью работников посвящены обсуждению результатов деятельности, достижения поставленных целей, проблемам срывов, низкой производительности;

– совещания, специфические для организации, где обсуждаются оперативные вопросы управления в связи с ситуацией в организации, инновации и возможности их внедрения, проблемы выживания, конкурентоспособности, имиджа, стиля.

При подготовке совещания необходимо определить: цель совещания – описание ожидаемого результата, нужного решения, желательного итога; предмет обсуждения – тема совещания, которая должна быть актуальной, конкретно сформулированной и представляющей интерес для участников совещания.

Повестка совещания – письменный документ, содержащий следующую информацию: тема; цель; перечень обсуждаемых вопросов; время начала и окончания; место проведения; фамилии и должности докладчиков, работников, ответственных за подготовку вопросов; время, отведенное на каждый вопрос; место, где можно ознакомиться с материалами по каждому вопросу.

Совещания проходят оперативно и конструктивно, когда участники не просто информированы о правилах поведения, но и придерживаются их.

Правила поведения на совещании для руководителя:

- начать и завершить совещание в точно назначенное время;
- сообщить о регламенте;
- согласовать правила работы, уточнить повестку дня;
- назначить ответственного за регламент и протокол;
- регулировать деловитость и направленность выступлений;
- соблюдать корректность дискуссии;
- использовать разнообразные приемы для активизации внимания участников совещания;

– подводя итоги, обобщить все сказанное, сформулировать выводы, определить задачи на будущее;

– в заключение оптимизировать ситуацию, настроить персонал на эффективную работу.

Правила поведения на совещании для участников:

- не следует бояться взять на себя ответственность за то, что вы говорите;
- не рекомендуется использовать провокационные вопросы или вопросы-ловушки, которые провоцируют конфликты, становятся причиной ухода от проблемы;
- в высказываниях быть конкретным, четким, корректным;
- оставаться естественным — самим собой, а «не играть роль»;

– выражать собственную позицию.

После совещания необходимо направить усилия на выполнение принятых решений: проанализировать ход и результаты; внимательно просмотреть протокол результатов; создать условия для реализации намеченных мероприятий.

5.2. Пресс-конференция

Пресс-конференция – мероприятие, направленное на информационную и рекламную поддержку имиджа организации. Этот вид деловых контактов во многом обеспечивает эффективность взаимодействия с внешней средой.

Структура пресс-конференции. В вводной части обязательны следующие элементы: приветствие; разъяснение причины проведения; программа; представление выступающих; информация о материалах, представляемых прессе.

В ходе пресс-конференции: докладчик кратко зачитывает текст заявления, в котором отмечается о причинах ее проведения; репортеров просят задавать вопросы докладчику; определяется очередность ответов на заданные вопросы, при этом репортеры не должны отклоняться от объявленной темы.

Ведущий на пресс-конференции должен: не допускать преувеличений, называть вещи своими именами; проявлять уважение к своим конкурентам, политическим противникам; не стремиться убедить других в том, что успех — исключительно ваше личное достижение; не вступать в споры, не использовать «закрытые» ответы типа «Да», «Нет»; не затрагивать тем, освещение которых в прессе нежелательно; не проявлять пристрастия или неприязни к кому-либо из участников пресс-конференции.

5.3. Деловые переговоры

Деловые переговоры – специфический вид деловой коммуникации, имеющий свои правила и закономерности, использующий совместный анализ проблем. Деловые переговоры – инструмент как внутренних, так и внешних коммуникаций.

Выделяют два подхода к переговорам: конфронтационный и партнерский.

Конфронтационный подход к переговорам – это противостояние сторон, своеобразное поле битвы, т. е. каждая из сторон уверена, что целью переговоров является победа, а отказ от полной победы означает поражение.

Партнерский подход реализуется на основе совместного с партнером анализа проблем и поиска взаимоприемлемого решения, при котором в выигрыше оказываются оба участника.

Цель переговоров может состоять в налаживании связей, принятии решений, заключении различных договоров, координации совместных условий, согласовании мероприятий. Стратегическая цель переговоров – найти взаимоприемлемое решение, избегая крайней формы проявления конфликта.

Эффективность ведения переговоров определяется двумя критериями:

- переговоры должны привести к разумному соглашению (максимально отвечающему интересам каждой из сторон), если таковое возможно в принципе;

- переговоры должны улучшить или хотя бы не испортить отношения между сторонами.

Цели участников переговоров могут не совпадать или даже быть противоположными, поэтому важно правильно сформулировать цели переговоров. Для этого необходимо четко знать и о себе, и о партнере (оппоненте) следующее: интересы; положение организации, отрасли на рынке товаров, услуг; наличие обязательств (каких и перед кем); наличие деловых партнеров, союзников; принадлежность организации к политико-экономической группе.

Подготовка к переговорам. Чтобы достичь успеха на переговорах, необходимо тщательно к ним подготовиться.

Задачи лучше формулировать гибко, чтобы при необходимости можно было их подкорректировать. Как правило, любые переговоры ведут к подписанию договора – документа, юридически проработанного и выверенного специалистами.

Предметом переговоров может стать любая информация, относительно которой нет согласия, но он должен носить практический характер и учитывать складывающуюся ситуацию.

Место проведения переговоров. Переговоры можно проводить в своем офисе или на территории оппонента. При этом в каждой ситуации есть свои позитивные моменты.

Если встреча происходит на вашей территории:

- всегда можно посоветоваться с партнерами или лицом, которому поручено вести переговоры, а если нужно — заручиться поддержкой и одобрением;

- оппонент не имеет возможности по собственной инициативе свернуть переговоры и уйти;

- можно заниматься и другими делами, вы окружены привычными удобствами;

- создается психологическое преимущество: оппонент пришел к вам;

- можно организовать пространственную среду таким образом, чтобы эффективно использовать возможности невербальной информации.

Если встреча происходит на территории оппонента:

- ничто не будет отвлекать, можно сосредоточиться исключительно на переговорах;

- можно «придержать» информацию, сославшись на то, что у вас нет с собой документов;

- есть возможность обратиться непосредственно к руководителю вашего оппонента;

- организационные вопросы решает оппонент;
- анализ окружения оппонента даст возможность выбрать наиболее эффективный сценарий взаимодействия с ним.

Если ни тот, ни другой вариант не устраивает стороны, можно встретиться на нейтральной территории.

Начало переговоров является самой трудной задачей. В начале переговоров происходит взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций и позиций участников.

Процесс переговоров всегда происходит на двух уровнях: на одном обсуждение касается существа дела, на другом сосредоточивается на процедуре решения вопросов, т. е. на том, каким образом вы будете вести переговоры.

Выделяют следующие стили ведения переговоров: мягкий, жесткий, рациональный (табл. 5.3.1).

Таблица 5.3.1.

Стили ведения переговоров

Мягкий стиль	Жесткий стиль	Рациональный стиль
Участники-друзья	Участники-противники	Участники – стороны, совместно решающие проблему
Цель – достижение соглашения при сохранении отношений любой ценой	Цель – достижение своей цели (победы) любой ценой	Цель – получение разумного результата при сохранении отношений
Делать уступки для сохранения отношений	Требовать уступок в качестве условий для продолжения отношений	Обдумывать взаимовыгодные варианты
Доверять другим	Не доверять другим	Вести переговоры независимо от степени доверия
Поддаваться давлению	Применять давление	Использовать доводы, а не давление
Настаивать на соглашении	Настаивать на своей позиции	Настаивать на применении объективных критериев
Поиск решения для сохранения отношений	Поиск решения для реализации своих задач	Поиск вариантов выбора – решать позже
Легко менять свою позицию	Твердо придерживаться своей позиции	Концентрироваться на интересах, а не на позициях
Мягкий курс в отношениях с людьми и при решении проблемы	Жесткий курс: в отношениях с людьми и при решении проблемы	Мягкий курс в отношениях с людьми и жесткий – при решении проблемы
Добиваться сохранения отношений ценой уступок, но впоследствии может появиться чувство обиды	Добиваться победы давлением, но возможна потеря отношений и перспективы дальнейшего сотрудничества	Результат, максимально учитывающий интересы обеих сторон

Источник: Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения / Пер. с англ. М., 1992.

Выделяют четыре принципа ведения переговоров:

– разграничение – следует разграничивать участников переговоров и предмет переговоров;

– интересы – сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях;

– варианты – прежде чем решать, что делать, выявите все возможные варианты решения вопроса (ищите варианты);

– критерии – постарайтесь, чтобы результат основывался на каких-то объективных критериях (ищите критерии).

Переговоры проходят три стадии:

– стадия анализа, на которой необходимо собрать информацию и обдумать ее; разобраться в проблеме; определить интересы своей и другой стороны;

– стадия планирования, на которой надо обдумать все возможные варианты решения проблемы, спрогнозировать возможный алгоритм поведения другой стороны и свою реакцию;

– стадия дискуссии требует использования четырех принципов ведения переговоров.

После завершения переговоров необходимо проанализировать результаты и, подводя итоги, выяснить:

– какие действия способствовали успеху (неуспеху) переговоров;

– какие трудности возникали и как они преодолевались;

– что не было учтено при подготовке к переговорам и почему;

– какие неожиданности возникли в ходе переговоров;

– почему не удалось диагностировать особенности партнера, его личностные характеристики;

– каково было поведение партнера на переговорах, его причины;

– какие коммуникационные ошибки были допущены с обеих сторон;

– какие принципы ведения переговоров можно использовать на других переговорах;

– какие уроки нужно извлечь на будущее.

Использование этих практических рекомендаций может способствовать эффективности деловых коммуникаций.

Вопросы для обсуждения:

1. Каковы основные функции деловой беседы?
2. Какие виды бесед вы знаете?
3. От чего зависит эффективность делового разговора?
4. Какие типы совещаний вы знаете?
5. Что включает в себя подготовка деловых совещаний?
6. Что представляет собой пресс-конференция?
7. С какой целью проводятся пресс-конференции?
8. В чем специфика проведения пресс-конференции?

9. Чем отличаются конфронтационный и партнерский подходы к переговорам?
10. Что вы знаете о целях переговоров?
11. Как подготовиться к переговорам?
12. Какими критериями определяется эффективность ведения переговоров?
13. Какие стили ведения переговоров вы знаете?
14. Какие принципы ведения переговоров вы знаете?

Лекция 6. ПРЕЗЕНТАЦИЯ

6.1. Цели презентации

Под *презентацией* обычно понимают первое официальное представление заинтересованной аудитории некоторой еще неизвестной или малоизвестной продукции и ее создателей.

Презентация является непременным атрибутом становления фирмы, ее утверждения на внутреннем и международном рынке. Воздействие презентации очень глубокое: от ее успешного проведения зависят деловые контакты в мире бизнеса и предпринимательства.

С помощью презентации информируют и убеждают потенциальных клиентов и партнеров в необходимости приобретения конкретной продукции или услуги. Важной задачей презентации является необходимость так продемонстрировать товар и его возможности, чтобы вызвать интерес и привлечь внимание к своей фирме, а в конечном итоге, как ожидаемый результат – заключить договоры и сделки.

Смысл презентации – обеспечить благожелательный прием презентуемому новшеству со стороны общественности. Как правило, общественность на презентации представляют пресса и представители заинтересованных в предмете презентации групп и организаций. Именно их и следует в первую очередь убедить в достоинствах предмета презентации.

Предметом презентации может быть товар или услуга, а также книга, журнал, телепрограмма, автомобиль, рок-группа, идея, инновационная структура, эффективная технология и т. п.

6.2. Подготовка к презентации

1. Для презентации необходимо спланировать краткие выступления авторов, создателей новшества, специалистов, которые могут о нем профессионально рассказать, экспертов, которые могут подтвердить преимущества, качественные характеристики.

2. В целях демонстрации товара или услуг подготавливаются пресс-релизы, слайды, видеосюжеты, схемы и диаграммы, другие средства визуализации и информирования.

3. Готовится специальное извещение о презентации, которое дается, как правило, через средства массовой информации.

4. Большое значение имеет *выбор ведущего* и подготовка его к презентации. Это должен быть обаятельный, умный, знающий проблему, энергичный, не злоупотребляющий юмором профессионал.

Первое впечатление о фирме и ее товарах или услугах создается через внешний вид ведущего. Осанка, позы, жестикауляция, общий эстетический облик ведущего презентации имеют иногда решающее значение для успешного бизнеса.

Ведущий должен суметь произвести впечатление на партнеров и клиентов, на участников презентации. Особенно важно с помощью разнообразных невербальных сигналов продемонстрировать энтузиазм и живость: держаться прямо, ходить уверенно, улыбаться, смотреть в глаза деловым партнерам, уверенно пожимать при необходимости руку, жестами акцентировать важные моменты в информации.

Однако более всего влияет на первое впечатление речь ведущего. Вербальное содержание его речи должно быть грамотным, с правильными ударениями. Факты, используемые в презентации, должны быть организованы в определенной логической последовательности.

Важно и то, как будет говорить ведущий. Во-первых, нельзя говорить слишком быстро, необходимо произносить приблизительно 120-150 слов в минуту. Как свидетельствуют специалисты, это сделать не слишком просто. На презентациях ведущий несомненно будет испытывать стресс. А стресс имеет тенденцию ускорять темп речи до 250-300 слов в минуту. Поэтому надо стараться говорить медленно. Это требует предварительной специальной тренировки или хотя бы репетиции. Также следует избегать монотонности (особенно это свойственно авторам тех или иных технических изобретений: они лучше других знают особенности новшества, но не могут эффективно это продемонстрировать).

На стадии подготовки к презентации необходимо научиться варьировать громкость и высоту голоса, эффективно использовать паузы, поддерживать позитивный зрительный контакт.

Во время презентации следует избегать назализации "слов-паразитов" ("знаете", "так сказать" и пр.), междометий типа "м-м-м", "э-э-э" и пр. Для тех потенциальных ведущих, у которых этот дефект речи имеется, можно порекомендовать следующее упражнение: во время отработки будущей речи, информации каждый раз как только вы произнесете "э-э", "так сказать" и пр., вы должны остановиться, сделать паузу и сказать: "Тьфу". После трех-четырех раз такого самоунижения вы начнете следить за своей речью. Так утверждают профессионалы.

Ведущий должен быть обязательно в хорошей физической форме, иначе, даже сделав все правильно в вербальной и невербальной коммуникации, он все равно произведет негативное впечатление.

Таким образом, во время презентации ведущий должен осуществлять сознательный контроль за образом, который он создает, чтобы произвести хорошее впечатление.

5. На случай непредвиденных обстоятельств нужно продумать не только реакцию ведущего, но и в случае отказа от выбранного метода проведения презентации разработать вспомогательные планы и стратегии.

6. Следует подготовить рекламные подарки – сувениры. Как правило, это недорогие предметы: записные книжки, календари, авторучки, пепельницы, зажигалки, значки и т. п. На них наносятся название фирмы, ее визуальные

символы, в некоторых случаях – адрес и характер деятельности. Сувениры вручаются всем участникам презентации.

7. Определяются место и сроки проведения презентации. Длительность проведения презентации – в пределах 1,5-2 часов. Специалисты рекомендуют проводить презентации после обеда (после 15.00 часов), с тем, чтобы после нее можно было организовать коктейль или фуршет (с 17.00 до 19.00).

8. Написание сценария и составление подробного плана проведения. Разработчиком сценария и организатором презентации является менеджер ПР, хотя во время презентации он обычно бывает "за кадром". Фирмы, у которых нет такого специалиста, могут пригласить на договорных началах профессионалов по праздничным ситуациям для написания сценария или использовать творческий потенциал своего персонала (как правило, в каждом трудовом коллективе есть люди, способные генерировать идеи и организовывать праздничные ситуации). Если презентацию проводят руководители фирмы, то их нужно привлекать к разработке замысла презентации и при написании текста для ведущего следует учитывать их индивидуальные особенности. Однако всегда надо помнить, что личность представляющего товар или услуги является важным условием завоевания заказчиков.

6.3. Как сделать презентацию

Обычно открывает и ведет презентацию один из руководителей внешнеэкономического отдела фирмы или специально подготовленный ведущий. Он представляет руководителей всех структур фирмы. Затем (нередко) показывают фильм (10-15 минут).

После фильма делаются сообщения о деятельности фирмы, ее экспортных возможностях или о товаре и услугах, являющихся предметом презентации. Время на выступления – не более 30 минут.

Оставшееся время или далее по регламенту отводится ответам на вопросы. Поскольку помещение, где проводится презентация, оформляется плакатами, стендами, витринами, стеллажами с товаром или другим демонстрационным материалом, постольку можно отвечать на вопросы прямо у стендов. Здесь же можно вручить сувениры.

Демонстрация товаров и услуг на презентации является весьма убедительным средством рекламы. Особенно это относится к демонстрации машин, оборудования и приборов, которые могут рассказать возможному покупателю, деловому партнеру, желающему заключить сделку, о достоинствах конструкции, высокой производительности и качестве выпускаемой продукции.

На некоторых презентациях используется прием вовлечения потенциальных партнеров в современные действия. Это может быть, например, предложение об испытании приборов, примерке одежды, передаче материалов на экспертизу и т. д. Когда клиент имеет возможность лично ознакомиться с товаром, потрогать его руками, у него подсознательно растет доверие к фирме и желание приобрести данный товар. Когда можно непосредственно ощутить мягкость меха, удобство

одежды, прочность ткани, запах духов, вкус кофе или легкость работы с компьютерным редактором текста, сигналы, закрепляющие доверие к фирме, поступают со всех сторон. Тот же эффект достигается и при визуализации процесса деятельности, например, во многих крупных универсамах и супермаркетах путем телевизионного показа демонстрируется работа того или иного механизма, например, кухонного комбайна или бензокосилки.

Визуальные технические средства делают презентацию более привлекательной, красноречивой, убедительной и достоверной. Особенно важна визуализация на тех презентациях, где аудитория обширна и возможность непосредственных контактов с консультантами и экспертами для многих маловероятна.

На презентации, так же как и на пресс-конференции, целесообразно вручить каждому приглашенному журналисту "Досье для прессы". Обычно туда входят пресс-релиз, подготовленный по случаю презентации, тексты или тезисы выступлений, экспертные или иные оценки презентуемого новшества, фотографии, список лиц (с телефонами), к которым можно обратиться за соответствующими разъяснениями.

Часто по соседству с залом презентации накрывают коктейльный или фуршетный стол. Именно вокруг такого стола создается весьма насыщенное полезной информацией поле, возникает возможность получить ответы на любые вопросы, завязать полезные знакомства.

Очень важно, чтобы при презентации и демонстрации товара не использовалась контраргументация, критические замечания в адрес фирм-конкурентов – лучше направить усилия на создание впечатления, что именно ваши предложения решают все проблемы клиента.

6.4. Презентация товара при продаже

Презентацию товара при продаже осуществляют продавцы, торговые агенты и представители фирм, выпускающих продукцию. Самыми важными в такой презентации, где общение осуществляется "глаза в глаза" с непосредственным покупателем, являются первые пять минут представления предлагаемого товара. Именно они оказывают непосредственное влияние на принятие решения. Этот критический момент – вступление в контакт – имеет настолько важное значение, что его можно считать отдельным этапом презентации.

6.5. Типы презентации товаров и услуг

В литературе описано множество способов проведения презентации, из них наиболее распространенными являются следующие:

- презентация по памяти (или по записи);
- презентация по плану (или по формуле);
- презентация с удовлетворением потребностей;
- презентация с решением проблем (изучение - предложение).

Презентация по памяти

В зарубежных компаниях некоторые менеджеры требуют, чтобы их торговые агенты запоминали заранее подготовленный текст и следовали ему во время презентации. Такой способ наиболее эффективен в тех случаях, когда один и тот же продукт продается неоднократно небольшому кругу потенциальных покупателей. Формулировки текста подготовлены таким образом, что предложение о покупке как бы вытекает само собой.

Презентация по памяти основывается на методе "стимул-реакция". В ходе такой презентации 80-90% времени говорит торговый агент, а потенциальный клиент лишь иногда задает вопросы. Основной акцент при такой коммуникации – обсуждение предлагаемой продукции и ее полезных свойств, далее клиента просят сделать заказ на покупку.

Презентация по памяти чаще всего проводится при продаже предметов широкого потребления на дому у покупателя или по телефону. В условиях российского рынка практикуется посещение предприятий, где работает женский персонал. Такая презентация не требует много времени на подготовку и обеспечивает предоставление всем потенциальным покупателям одной и той же базовой информации. Иногда торговые агенты располагают несколькими сценариями стандартных способов презентации товара и меняют их в зависимости от особенностей клиента и складывающейся ситуации.

Недостатки этого вида презентации:

а) предусматривает весьма незначительное участие потенциального покупателя;

б) иногда выглядит как оказание давления на потенциального покупателя (решительные действия агента, предложение сделать заказ в заранее отведенное время, не всегда удобное для покупателя);

в) личность самого потенциального покупателя в расчет не принимается, а тем более его интересы и пожелания.

Преимуществом такой презентации является то, что ее может проводить даже самый неопытный торговый агент.

Презентация по плану (по формуле)

Презентация по плану используется в тех случаях, когда требуется более личный и более избирательный подход. В ходе ее проведения клиенту предоставляется тщательно подготовленная, наглядная информация о предлагаемом товаре или услуге.

Торговый агент, который располагает некоторыми сведениями о потенциальном покупателе, следует общей линии поведения, в рамках которой и проводит соответствующую презентацию. Заранее подготовленный сценарий он частично запоминает и вставляет его в контекст беседы с покупателем. Управляя ходом беседы, особенно вначале, торговый агент проводит клиента через все стадии рекламного воздействия: внимания, интереса, желания, убеждения и действия.

Презентация с удовлетворением потребностей

I. Планирование обращения к покупателю с торговым предложением:

- проанализировать ситуацию;
- проверить план продажи;
- определить конкретные цели данного обращения и, если необходимо, скорректировать план.

II. Проверка имеющихся запасов:

- проверить наличие товара, отметить новые поступления;
- зафиксировать, что продано и чего не хватает;
- пополнить запасы;
- проверить источники пополнения запасов;
- при необходимости пересмотреть план.

III. Вступление в контакт с покупателем.

IV. Проведение презентации:

- использовать все вспомогательные средства и методы реализации;
- проводить презентацию четко и интересно;
- проводить презентацию в соответствии с конкретной ситуацией.

V. Завершение:

- представить товар и обратиться с просьбой о заказе;
- ответить на вопросы и разобраться с возражениями и критическими замечаниями;
- получить заказ.

VI. Оформление продажи:

- определить условия сделки;
- предусмотреть дату поставки.

VII. Составление отчета и проведение анализа:

- составить отчет сразу же после обращения к покупателю с торговым предложением;
- проанализировать данное обращение, с тем чтобы усовершенствовать проведение следующей презентации.

Источник: Роберт Д. Хисрик, Ральф В. Джексон. Торговля и менеджмент продаж. М., 1996, с. 118-119.

Презентация с удовлетворением потребностей

Третьим видом презентации является сравнительно гибкая, предусматривающая непременно взаимодействие с покупателем и в то же время требующая определенного напряжения творческих способностей торгового агента презентация. Она часто начинается с вопросов клиенту: "Чего вы ожидаете, когда покупаете этот конкретный вид продукции?", "Какие потребности или проблемы вашей компании я мог бы помочь решить?" и т. п.

При такой презентации сначала выявляются потребности потенциального клиента. На основе выявленных потребностей определяются изделия, товары, услуги, которые могут удовлетворить эти потребности или решить выявленные проблемы.

Затем торговый агент берет инициативу в свои руки и демонстрирует, как предлагаемый им продукт или товар способен удовлетворить потребности потенциального заказчика. Дальнейшие действия зависят от анализа обратной связи – реакции покупателя. Если он высказывает возражения, то следуют ответы на возражения, а если он готов купить товар, то идет разговор о сделке.

Поскольку такая презентация носит более личный характер, она более трудна по проведению: от торгового агента требуется не задавать много вопросов, но в то же время постоянно контролировать ситуацию взаимодействия.

Презентация с решением проблемы (изучение-предложение)

Такая презентация проводится чаще всего при продаже приборов, систем или очень сложных промышленных изделий. Специалисту, ведущему презентацию, прежде всего следует внимательно изучить предмет, что необходимо для корректной формулировки торговых предложений. Затем тщательно анализируются потребности потенциального заказчика. На базе проведенного многоаспектного анализа разрабатывается подробно изложенное в письменном виде предложение, которое решает выявленные проблемы.

Такой вид презентации является более гибким, ориентированным на клиента, он предусматривает анализ потребностей и хорошо спланированную презентацию, структура которой следующая:

- 1) потенциальному покупателю предлагается проведение анализа;
- 2) осуществление анализа;
- 3) достижение взаимного согласия с потенциальным заказчиком относительно его потребностей и проблем;
- 4) подготовка предложения по решению проблем и удовлетворению потребностей потенциального покупателя.

6.6. Коммуникативные приемы подхода к покупателю

К ситуации продажи относятся следующие слова Конфуция: "Я слышу – и я забываю, я вижу – и я помню, я делаю – и я понимаю", потому что для покупателя процесс покупки представляет собой "последовательное осознание": по мере того как человек продвигается по пути "слышу, вижу, делаю", он обретает все более высокий уровень осознания предложенных преимуществ.

Помогают осуществить продажу и разнообразные коммуникативные приемы подхода к покупателю.

Комплиментарный подход. Утонченный комплимент, уместно сделанный, вызывает положительную реакцию и создает приятную атмосферу для проведения презентации товара. Скрытый комплимент более эффективен, чем прямой, который может быть сочтен за лесть.

Подход со ссылкой. В ситуации продажи товара неплохим коммуникативным приемом является ссылка на уважаемых в обществе клиентов, которые пользуются этим товаром и довольны им, или на клиентов, с которыми потенциальный покупатель знаком лично. Торговые агенты могут также найти новых покупателей, узнавая у новых клиентов имена тех, кого могла бы заинтересовать предлагаемая продукция.

Подход с предоставлением образца. При этом подходе торговый агент длительное время устанавливает доброжелательные контакты с покупателем, используя такие приемы, как предложение опробовать продукцию, приглашение на завтрак или бесплатный семинар, предоставление образца данной продукции.

Подход с указанием преимуществ. При этом подходе торговый агент, используя все вербальные и невербальные средства, описывает потенциальному покупателю преимущества, которые способны побудить его на покупку, например: "Известно ли вам, что наше средство контроля сократило потери энергии за один только год на 25%?" или "Прочли ли вы во вчерашней газете, что, как установила одна независимая компания, занимающаяся исследованием, большинство потребителей предпочитают именно эту продукцию любой другой из имеющейся на рынке?"

"Драматический подход". Когда исчерпаны все возможности, а успех не достигнут, можно обратиться к "драматическому" подходу. Один торговый агент положил на стол снабженца пятидолларовую купюру, заявив при этом, что снабженец сможет оставить ее себе, если он (агент) не сможет продемонстрировать все преимущества предлагаемой продукции за 25 минут. Торговые агенты, продающие пылесосы, часто пачкают ковры покупателя, чтобы продемонстрировать, как великолепно их пылесосы удаляют эту грязь. Один торговый агент поджег долларовую бумажку, сказав: "Позвольте мне продемонстрировать, как вы и ваша компания можете прекратить сжигание вашей прибыли, используя наше изделие в вашем производственном процессе".

Подход с демонстрацией товара. Демонстрация образца предлагаемой продукции в самом начале встречи позволяет потенциальному заказчику увидеть товар во всей его красе. Презентацию товара легче делать после того, как клиент увидел, потрогал, пощупал и попробовал на вкус или в действии то, что ему предлагают.

Подход с вопросами. Этот прием предполагает двустороннее общение на самом раннем этапе презентации. Торговый агент должен стремиться задавать вопросы покупателю, что позволит ему получить дополнительную информацию о степени заинтересованности партнера в предлагаемом ему товаре. Например: "Какие качества или преимущества имеют для вас особое значение, когда вы покупаете продукцию, подобную этой?" При этом очень важно ставить вопросы таким образом, чтобы потенциальный покупатель не смог ответить "Нет", следовательно, никогда не стоит спрашивать: "Могу ли я помочь вам?"

Предварительный подход. Дружелюбие, сопровождающееся улыбкой, приветствие, крепкое рукопожатие и уважительное обращение – вот важные первые шаги предварительного подхода.

Хорошо проведенной можно считать презентацию, в ходе которой учитывались характер и настроение потенциального заказчика, которого спокойно и уверенно вели от стадии установления контакта до стадии совершения действия.

Вопросы для обсуждения:

1. Каковы цели презентации?
2. Что значит подготовить презентацию?
3. Какие требования предъявляются к ведущему на презентации?
4. Как сделать презентацию неординарным событием?
5. Каковы особенности презентации товара при продаже?
6. Какие бывают типы презентаций?
7. Что такое презентация с удовлетворением потребностей?
8. Что такое презентация с решением проблемы?
9. Какие коммуникативные приемы подхода к покупателю целесообразно использовать на презентациях?

Лекция 7. САМОПРЕЗЕНТАЦИЯ

7.1. Положительный имидж

Как утверждают специалисты, в настоящее время борьба на рынке в основном ведется не между теми или другими товарами (фирмами), а между их имиджами. При общении с представителями фирмы, знакомстве с ее товарами, услугами в восприятии партнеров, хотим мы этого или не хотим, складывается определенный образ.

Если участнику деловой коммуникации не удастся так преподнести себя, чтобы сформировать у партнера положительный и престижный образ, рассчитывать на успех не приходится. Наш образ – это наш портрет, который мы показываем окружающим. Он должен работать на нас, а не против нас, должен правдиво отображать лучшие качества и быть при этом простым и искренним.

В большинстве своем мы не можем оценивать себя объективно. Кроме того, то, что мы считаем важным в своей внешности, порой остается незамеченным другими людьми, в то время как редко видимые нами детали, к примеру выражение лица и язык тела, становятся источниками своеобразных сигналов, которые принимаются и оцениваются нашими деловыми партнерами. Всего 4 секунды нужно для того, чтобы произвести на партнера первое впечатление, и если вдруг оно оказалось негативным, то понадобится четыре года, чтобы изменить ситуацию, продемонстрировать себя в лучшем свете, вызвать симпатию.

Вот почему каждому деловому человеку нужно владеть самомаркетингом, искусством создания положительного имиджа.

На формирование имиджа оказывает влияние весь спектр факторов, проявляющихся в таких аспектах делового взаимодействия, как умение представиться, вызвать к себе симпатию (сформировать аттракцию), привлечь к себе внимание.

Деловой человек (юрист, менеджер, релейтер и др.) для того, чтобы произвести в процессе коммуникаций "первое хорошее впечатление", должен совершенно сознательно использовать: свой внешний вид, свой голос и речь, глаза и зрительный контакт.

7.2. Анализ своих целей

Деловому партнеру приходится поддерживать свой имидж всю профессиональную жизнь. Даже если вы достигли основных целей, связанных с карьерой, вам постоянно придется заниматься самопрезентацией, чтобы оставаться конкурентоспособной личностью. Поэтому важно знать, чего и где еще вы хотите достичь? Амбициозны ли вы? Что для вас важно в жизни? Как вы хотите выглядеть в глазах других людей? Какое хотите производить впечатление в конкретной ситуации при взаимодействии с

теми или иными партнерами? Что влияет на их ожидания и их благожелательное отношение к вам?

Известный психолог Карл Юнг считал, что о человеке судят по личине, которую каждый из нас надевает, для того чтобы соответствовать требованиям общества. Многие тратят усилия на то, чтобы отшлифовать фасад, внешний образ, публичный имидж и таким образом продемонстрировать тот или иной стиль. Однако стиль, как правило, обусловлен внутренним содержанием личности человека.

Каждая грань личности человека формируется под влиянием того, какие поступки совершают окружающие его люди, как они одеваются, как ходят, говорят, слушают. При определенных обстоятельствах в деловой коммуникации такая информация может быть весьма полезной, и она становится более значимой, если от нее зависит достижение ваших личных целей. Попробуйте провести анализ своих целей: стратегических, например, на ближайшие пять лет; целей на близкую перспективу, например, на этот год; целей по типу – здесь и сейчас. Определяя цели, мы концентрируем на них свое внимание и задумываемся над тем, что нужно сделать, чтобы их достичь.

7.3. Как проанализировать свой «товар»

Будучи постоянно вовлеченными в межличностные отношения с другими людьми, вы должны сделать все от вас зависящее, чтобы достичь собственного успеха. Для начала постарайтесь разобраться в себе, определить свои сильные и слабые стороны. Для самопрезентации важно также помнить о своих достижениях, и потенциальных способностях и возможностях, укреплять уверенность в собственных силах.

Преуспевающий деловой человек должен выглядеть как преуспевающий деловой человек. Задавались ли вы когда-нибудь вопросом: "Что говорит мое появление, мой облик тому, с кем я встречаюсь?" Ведь не зря говорят: "Как придешь, так и прослывешь". Известно, что в бизнес-практике особое внимание уделяется такой личностной характеристике, как способность вызывать доверие. Внушаете ли вы доверие и в какой степени? Все это не праздные вопросы. Люди доверяют своей интуиции и глазам: что видят, то и оценивают. В течение нескольких секунд наше подсознание делает выводы об общественном положении и личностных особенностях человека. Наше дальнейшее отношение к человеку зачастую связано именно с первым впечатлением, и если оно негативное, то во многих случаях отношения или не складываются вообще или пронизаны неприязнью, антипатией.

Обманчиво первое впечатление или нет, деловой человек должен сделать все, чтобы понравиться своему деловому партнеру с первого взгляда.

7.4. Приемы установления контакта

Контакт – это начало взаимодействия двух партнеров. Для установления контакта с партнером при самопрезентации специалисты по проблемам общения рекомендуют следующие приемы:

- улыбка, доброжелательный взгляд;
- приветствие, включающее рукопожатие и слова;
- обращение к партнеру по имени и отчеству, с этой целью – представление, знакомство, обмен визитными карточками;
- проявление дружеского расположения, использование для этого шутки, юмора, комплиментов, видимого участия;
- подчеркивание значимости партнера, фирмы, которую он представляет, проявление уважения к нему, демонстрируемое словами, мимикой, жестами, позой, организацией пространственной среды;
- подчеркивание общности с партнером, поиск взаимных интересов, выяснение позиций, мнений, связанных с актуальными событиями;
- предоставление партнеру возможности почувствовать свое превосходство над вами. Д. Карнеги отмечает, что любой человек может быть в какой-то сфере более компетентным, чем вы. Поэтому ваше открытое признание в этом способствует установлению эффективного контакта, так как дает возможность партнеру почувствовать свою значимость.

Дипломат Янош Нергеш вспоминает ситуацию, которая возникла у него в 70-х годах, когда он вел за рубежом переговоры об экспорте текстиля и имел дело с представительницей соответствующего промышленного министерства, которая, как было известно, всеми средствами хотела исключить импорт текстиля.

"Моей задачей было, пишет дипломат, найти у нее понимание. Дама приняла меня в весьма холодном, демонстративно простом рабочем кабинете. Я представился так: "Меня зову Даниэль, и я нахожусь в клетке со львом. Что мне делать?" Она посмотрела на меня с дружелюбной улыбкой и ответила так: "Молитесь!" Контакт установился в минуту, и беседа с этого момента продолжалась без напряжения..."

7.5. Знакомство

В деловой среде принято такое начало знакомства:

- "Разрешите (позвольте) с вами познакомиться!"
- "Позвольте представиться!"

Называются фамилия, имя, отчество.

Называются профессия, должность, место работы (в зависимости от ситуации общения).

Если знакомство предваряет деловые контакты, в которых говорящий уполномочен представлять определенную организацию, следует добавление:

– Я представляю фирму...

– Я уполномочен вести переговоры от имени... Как правило, деловое знакомство предполагает обмен визитными карточками:

– Позвольте вручить вам мою визитную карточку.

– Мои "координаты" указаны в визитной карточке.

В ответной реплике важно подчеркнуть удовлетворенность по поводу состоявшегося знакомства:

– Очень приятно!

– Очень рад!

– Очень рад с вами познакомиться (возможно добавление имени-отчества нового знакомого), или: Мне очень приятно, что мы познакомились...

После приветствия или знакомства целесообразно задать вопросы о делах, о здоровье, о каком-то событии. У деловых людей иногда возникают сомнения по поводу того, сколько вопросов необходимо задать или насколько подробными могут быть ответы. В деловом общении партнеру сообщается такое количество информации, которое необходимо для данной цели общения. В условиях самопрезентации партнер демонстрирует столько знаков внимания, сколько уместно в конкретной ситуации (беседа по проблеме или беседа-найм). Более уместны ответы краткие и нейтральные, например на вопрос "Как дела?" следуют ответы: "Не могу пожаловаться", "Нормально". В ответ нужно задать один-два аналогичных вопроса.

7.6. Деловая одежда

Известные слова "По одежке встречают..." актуальны и сегодня. На 90% то, как вас воспринимает клиент, коллега, относится к одежде. Выбирая одежду на каждый день, мы демонстрируем свой вкус, индивидуальность и отношение к остальному человечеству. Одеваясь так же, как другие, мы показываем, к какой "общности людей" себя относим. Решив одеться индивидуально, мы порой не вписываемся в общепринятые нормы. Некоторые цвета и рисунки тканей, блестящий металл в украшениях и оправках очков, грим ярких тонов вызывают нежелательный эффект, называемый *визуальной вибрацией*. Эту особенность следует учитывать, если вы идете на самопрезентацию. Важно также продемонстрировать ухоженность. Волосы, руки и запах составляют немаловажную часть вашего общего образа.

7.7. Уверенность в себе

Уверенность в себе несомненно способствует успеху самопрезентации, ибо неуверенный в себе человек все подвергает сомнению, прежде чем что-то сказать, сомневается в своих возможностях, долго думает.

Уверенность приходит не сразу, нужны долгие годы и множество успешных ситуаций. Совершенно очевидно при этом, что уверенность усиливается, когда вы

чувствуете себя профессионально компетентным, занимаетесь делом, адекватным вашим возможностям и интересам, четко знаете свои цели, намерения, планируете их реализацию. В жестком деловом мире рассчитывать на поддержку деловых партнеров не приходится, они готовы с вами лишь конкурировать, поэтому нужен постоянный самоконтроль. Для развития уверенности в себе делайте следующее:

1. Перестаньте критиковать самого себя. Самокритика чаще всего деструктивна. Любите себя. Не выставляйте напоказ свои недостатки. Принимайте комплименты как должное, просто говорите "Спасибо".

2. Перестаньте жаловаться. Самокопание и самобичевание, как правило, проблем не решают, а публичные рассказы о своей несостоятельности вызывают у окружающих раздражение. Научитесь себя уважать. По-деловому преодолевайте трудности. Ищите пути решения проблем, а не причины и обстоятельства, способствовавшие их появлению.

3. Займитесь физической формой. Старайтесь больше расслабляться. Сочетайте работу с отдыхом, не перегружайтесь в размышлениях "А что если...?" Решайте проблемы по очереди и конструктивно.

4. Независимость. Не рассчитывайте на то, что другие помогут вам стать счастливым. В работе будьте самодостаточными. Контролируйте свои эмоции.

5. Позитивный взгляд. Оптимизируйте любую ситуацию. Если вы ведете себя так, будто должно случиться самое худшее, то, скорее всего, так и произойдет. Не программируйте неудачи. Наш мозг не в состоянии воспринимать сообщения, начинающиеся с «НЕ». Он принимает только позитивную информацию. Вместо того чтобы говорить самому себе, как не делать плохо, говорите, как сделать хорошо. Прогнозируйте успех, создавайте положительные образы.

7.8. Если вы “закрыты” для других

Типичные признаки человека, который "закрыт" для других:

- он испытывает страх, нерешителен, ему недостает веры в свои силы;
- он пессимист, отличается недоверчивостью, рассчитывает только на плохое;
- он эгоист, думает только о себе и своей выгоде;
- он редко смеется и проявляет свою радость, редко говорит "спасибо";
- он часто отказывается, чаще говорит "нет", чем "да";
- о себе он говорит, что работа приводит его в стрессовое состояние, что у него практически нет свободного времени;
- он ругается, брюзжит, выказывает себя умником;
- он слишком много говорит о себе и слишком мало слушает других;
- он часто действует суетливо, нервозно, с раздражением;
- для снятия напряжения он выкуривает пачку, другую сигарет;
- он распространяет вокруг себя недружелюбную, гнетущую атмосферу;
- он действует "против".

Если деловой человек вынужден признать, что то или иное перечисленное качество наблюдается у него иногда или часто, то он должен изменить свое

поведение, так как в противном случае у него вряд ли будет шанс достичь успеха. Чтобы другие пошли вам навстречу, приняли вас, нужно сначала открыться для них.

7.9. Если вы “открыты” для других

"Открытый" деловой человек не боится людей и уж вовсе не испытывает страх перед своим начальником, коллегами, деловыми партнерами.

Человек "открыт", если:

- он уверен в себе, знает свои цели и знает, чего хочет;
- он неисправимый оптимист, он ищет и видит в других прежде всего хорошее;
- он сначала думает о клиенте, потом о фирме, потом о себе;
- он – жизнерадостный, веселый человек, он благодарен за каждый день, который дарован ему, и за множество мыслей и дел окружающих его людей, которые помогают ему добиваться его целей;
- он с пониманием относится к другим, он чаще говорит "да", чем "нет";
- он не предъявляет чрезмерных требований к себе и не позволяет это делать другим, у него хватает времени на все его проекты и замыслы;
- он не бранится и не брюзжит, он внимательно слушает собеседника и старается как можно большему научиться у других людей;
- в суеде дней он производит впечатление "скалы в море", при этом проявляет дружелюбие и всегда готов прийти на помощь;
- он умеет снять напряжение, не нанося ущерба здоровью;
- от него исходит доброта и внутреннее ясное спокойствие;
- он позитивный, уважаемый, оптимальный.

[Источник: Дёринг Петер. Хотите стать коммерсантом? – М., 1994. – с. 116-118].

7.10. Позитивный тип делового партнера

Деловой человек позитивного типа воспринимает жизнь главным образом положительно. Проблемы он рассматривает как возможность совершенствовать свою личность, достигать зрелости. Его наполняет радостью то, что он успешно справляется с поставленными перед ним задачами. Он стремится быть симпатичным людям.

Позитивные деловые партнеры любят окружающих их людей и радуются любой возможности пообщаться с ними. Они считают себя помощниками и посредниками, оказывающими услуги клиентам и партнерам.

7.11. Респектабельный тип делового партнера

Деловой человек респектабельного типа пользуется у окружающих его людей любовью и уважением. Его ценят начальники, партнеры, коллеги, клиенты. Его профессиональные знания и умения постоянно совершенствуются, так как он знает, что должен предлагать окружающим самое лучшее, самое инновационное.

Воздействие респектабельного делового партнера базируется на его человечности, общей эрудиции, соответствующей современному уровню знаний, и на чувстве справедливости.

7.12. Оптимально настроенный тип делового партнера

Деловой человек, оптимально настроенный, эффективно организует свои действия, планирует свою работу, хорошо выполняет поставленные перед ним задачи, делает все по возможности быстро.

Такие люди живут сознательно и целеустремленно. Они систематически анализируют свои жизненные цели и согласовывают их со своим партнером, начальником, членами семьи. Они рационально организуют свой рабочий день и тем самым положительно влияют на свою жизнь.

Кто открыт для других, не должен бояться, что его знания и умения не будут востребованы и оценены. Излучающего спокойствие, уверенного в себе, открытого человека принимают в любых деловых кругах, адекватно оценивают и хорошо воспринимают, более того – к нему прислушиваются, его советам следуют.

Вопросы для обсуждения:

1. Зачем нужна самопрезентация?
2. Как осуществить анализ личных целей?
3. Что значит проанализировать свой товар?
4. Какие эффективные приемы установления контакта вы знаете?
5. Как осуществить знакомство? Как представиться?
6. Какое значение для самопрезентации имеет одежда?
7. Как срабатывает на успех уверенность в себе?
8. Каковы признаки человека, закрытого для других?
9. Каковы преимущества человека, открытого для других?
10. Каковы характеристики позитивного типа делового партнера?
11. Чем отличается респектабельный тип делового партнера?
12. Чем отличается оптимально настроенный тип делового партнера?

13. Сколько потенциальных помех вы можете предусмотреть, если бы вам пришлось проводить презентацию в той комнате (поезде, самолете, в саду и пр.), где вы сейчас находитесь?

14. Можно ли превратить провал в успех? Что вы об этом думаете?

15. Если вы пришли на презентацию как член маленькой группы, что мог бы сделать, на ваш взгляд, ведущий, чтобы вы чувствовали себя комфортнее?

Лекция 8. ВИДЫ ОБЩЕНИЯ

8.1. Познавательное общение

Профессиональная самореализация специалистов, их деловое взаимодействие возможны лишь в тех видах общения, которые предполагают прагматические цели и конструктивность решений, а также психологическую готовность каждого из партнеров к адекватному поведению и самореализации. Специалисты в сфере общения различают пять его видов: познавательное, убеждающее, экспрессивное, суггестивное, ритуальное. Для каждого из них характерны свои цели и ожидаемый результат, условия организации, коммуникативные формы и средства.

Цель: расширить информационный фонд партнера, передать необходимую для профессиональной деятельности информацию, прокомментировать инновационные сведения.

Условия организации коммуникации: учет познавательных возможностей конкретных деловых партнеров, их индивидуальных установок на получение новой информации и интеллектуальных возможностей для ее переработки, понимания и восприятия.

Коммуникативные формы: лекции и семинары, доклады и информационно-аналитические сообщения, беседы и консультации, уроки, отчеты, а также письменные работы: рефераты, контрольные, курсовые, дипломные, проектные работы, позволяющие оценить степень освоения теории вопроса, просмотр видео- и телевизионных обучающих передач.

Коммуникативные средства и технологии: комментарий, аргументация и доказательство; характеристика причинно-следственных связей, сравнительный анализ; рациональное структурирование информации; интерпретация новой лексики, выделение "ключевых" слов и положений, резюмирование, использование вербальных и невербальных ключей доступа в аудиальный, визуальный и кинестетический каналы, речевая культура и ораторское мастерство.

Ожидаемый результат: освоение новой информации и применение ее в практической деятельности, внедрение инноваций, саморазвитие.

8.2. Убеждающее общение

Цель: вызвать у деловых партнеров определенные чувства и сформировать ценностные ориентации и установки; убедить в правомерности тех или иных стратегий взаимодействия; сделать своим единомышленником.

Условия организации коммуникации: опора на восприимчивость партнера, его личностную мотивацию и интеллектуально-эмоциональную культуру.

Коммуникативные формы: убеждающая, призывающая к действию речь, пресс-конференция, дискуссия, спор, полемика, переговоры, напутствие, комплимент, беседа, презентации, "круглые столы".

Коммуникативные средства и технологии: аргументация, демонстрация и доказательство; разъяснение и сравнительный анализ; факты, цифры и примеры, свидетельствующие о преимуществах; опора на эмоциональный настрой партнера и включение его кинестетического канала с помощью вербальных и невербальных ключей доступа; учет контраргументации и критического настроения партнера; психологические приемы присоединения, формирование аттракции, создание атмосферы доверия.

Ожидаемый результат: привлечение партнера на свою позицию, изменение личностных установок, взглядов, убеждений, переориентация целей.

8.3. Экспрессивное общение

Цель: сформировать у партнера психоэмоциональный настрой, передать чувства, переживания, побудить к необходимому социальному действию.

Условия организации коммуникации: опора на эмоциональную сферу партнера, использование художественно-эстетических средств воздействия на все сенсорные каналы делового партнера (аудиальный).

Коммуникативные формы: речи по специальному поводу; презентации; беседы и собрания; митинг; рассказ о ситуации, о фирме, о человеке; брифинг; мозговой штурм, синектика, а также демонстрация видео-, кинофрагментов; анализ потенциальных проблем, возможных последствий; лозунги и призывы.

Коммуникативные средства и технологии: аудио-, видео- и художественные средства; краткость речевых конструкций; эмоционально окрашенный, образный лексикон; актерское мастерство: аффектация, акцентация и фасцинирование через улыбку, голос, взгляд; демонстративный характер поз; яркость жестикулирования, интонирования, мимики; демонстрация конгруэнтности; ситуативная обусловленность информации, опора на актуальные потребности слушателей; искренность демонстрируемых чувств.

Ожидаемый результат: изменение настроения партнера; провоцирование необходимых чувств: сострадания, сопереживания, вовлечение в конкретные акции и действия.

8.4. Суггестивное общение

Цель: оказать внушающее воздействие на делового партнера для изменения мотивации, ценностных ориентаций и установок, поведения и отношения.

Условия организации коммуникации: внушаемость партнера (суггерента), его недостаточная информированность, недостаточная критичность ума, слабый уровень контрсуггестии, высокий авторитет суггестора (осуществляющего внушение), создание атмосферы доверительности.

Коммуникативные формы: беседа, митинг, речь-напутствие, пресс-конференция, брифинг, дебаты, реклама, собрание, консультация, тренинг.

Коммуникативные средства и технологии: разъяснение внушаемых установок; управление эмоциональным напряжением; внушение через приемы: идентификация, ссылки на авторитет, персонификация, предупреждение, угроза, шантаж, психологический террор, моббинг и другие приемы манипулирования; психологическое присоединение и интонационное стимулирование.

Ожидаемый результат: изменение поведение партнера, смена установок, ценностных ориентаций.

8.5. Ритуальное общение

Цель: закрепить и поддерживать конвенциональные отношения в деловом мире; обеспечивать регуляцию социальной психики в больших и малых группах людей; сохранять ритуальные традиции фирмы, предприятия, создавать новые.

Условия организации коммуникации: ритуальный (церемониальный) характер акций, художественно оформленная пространственная среда; соблюдение конвенций; праздничное или адекватное ситуации ритуала настроение; опора на национальные, территориальные и профессиональные традиции и нормы общения.

Коммуникативные формы: рамочная, торжественная, траурная речи, речь в дружеском кругу; ритуальные акты, церемонии, обряды; праздники, посвящения, чествования; презентации и торжественные собрания.

Коммуникативные средства и технологии: использование вербальных и невербальных ключей доступа в аудиальный, визуальный и кинестетический сенсорные каналы участников; включение участников в активную массовую деятельность; импровизации и неординарность сюжетов при сохранении ритуальных и церемониальных тенденций.

Рассмотренные виды общения не охватывают все возможности деловой коммуникации, но позволяют определить специфику, грамотно использовать жанр, коммуникативные средства и технологии, получить планируемый (прогнозируемый) результат. Кроме перечисленного знание видов делового общения позволит каждому деловому человеку более эффективно подготовиться к той или иной коммуникативной деятельности, превентивно создать соответствующие условия для конструктивного взаимодействия; программировать собственный речевой репертуар, разрабатывая сценарии вербального и невербального поведения в конкретной ситуации делового общения с учетом индивидуальных особенностей делового партнера.

Ожидаемый результат: формирование чувства патриотизма и национальной гордости; сохранения традиций, закрепление новых ритуалов.

Вопросы для обсуждения:

1. Как различается общение по направленности?
2. Какие типы взаимодействия вы знаете?
3. Что представляет собой общение как коммуникация?
4. Какова интерактивная функция общения?
5. Что представляет собой перцептивная функция общения?
6. В чем специфика познавательного общения?
7. В чем специфика убеждающего общения?
8. В чем специфика экспрессивного общения?
9. В чем специфика суггестивного общения?
10. В чем специфика ритуального общения?
11. Каковы основные характеристики делового общения?

Лекция 9. МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

9.1. Особенности маркетинговых коммуникаций

Маркетинговые коммуникации – это процесс передачи обращения от производителя к потребителю с целью предоставить ему товар и услуги организации в привлекательном для целевой аудитории свете.

Если исходить из представлений, выдвинутых школой социальных систем, то маркетинговые коммуникации можно рассматривать как необходимый инструмент, обеспечивающий взаимодействие организации с внешней средой прямого воздействия.

Основная цель маркетинговых коммуникаций — воздействие на поведение потребителей. Соответственно, можно выделить следующие задачи маркетинговых коммуникаций:

- информирование аудитории о существовании определенных товаров и услуг, объяснение их предназначения;
- убеждение – формирование благоприятного отношения потребителя к организации и ее маркам;
- создание образа – формирование образа организации, связанного с дифференциацией потребителем марок выпускаемого продукта;
- подкрепление – удержание постоянных потребителей.

Маркетинговые коммуникации включают: личные продажи, рекламу в средствах массовой информации, прямой маркетинг, мероприятия по продвижению продукта и связи с общественностью. Наиболее современными формами маркетинговых коммуникаций считаются различные формы прямого ответа потребителям, продвижение через электронные сети и Интернет.

Основным объектом коммуникативного воздействия не всегда является отдельный потребитель. Зачастую в роли объекта выступает некая «единица, принимающая решение о покупке», состоящая из нескольких лиц. Специалисты характеризуют пять основных покупательских ролей:

- инициатор покупки – первым предлагает купить товар или услугу; оказывающий влияние – дает советы;
- принимающий решение – совершает выбор по одному из компонентов решения: что покупать, где и вообще покупать ли;
- покупатель – совершает покупку;
- пользователь – использует товар.

Представления о «единице, принимающей решение» становятся основой для построения плана маркетинговых коммуникаций. Например, при выборе туристической путевки отмечено особое значение лиц, «оказывающих влияние» (друзья, родственники, коллеги и т. д.), предлагающих собственные варианты решения проблемы. Стратегия коммуникационного воздействия туристической фирмы должна учитывать это обстоятельство.

9.2. Процесс маркетинговых коммуникаций

Маркетинговые коммуникации имеют специфические черты, связанные с особой необходимостью привлечения внимания аудитории к сообщению и правильной его интерпретации. Согласно данным ряда исследований, человек подвергается воздействию свыше 500 рекламных сообщений в день, а его внимание привлекают не более 10% из них. Эффективность рекламного сообщения зависит от следующих характеристик: его практической ценности; содержания аргументов, «оправдывающих» приобретение; соответствия Интересам целевой аудитории; степени новизны информации; способов воздействия на аудиторию.

Интерпретация сообщения связана со степенью выраженности потребностей потребителя, доступности и понятности языка обращения, особенностями группового давления со стороны значимых людей.

Эффект воздействия маркетинговых коммуникаций может оцениваться как по прямым показателям (объем продаж), так и по промежуточным показателям, таким, например, как осведомленность о марке и отношение к производящей организации. Некоторые специалисты используют «модели иерархии эффектов», основанные на предположении, что коммуникация выполняет свои задачи при прохождении потребителем трех фаз: фазы «узнавания» (осведомленность о продукте); фазы «ощущений» (отношение и предпочтение); фазы «действия» (пробное использование продукта, повторное приобретение).

П. Дойль, основываясь на основных положениях теории коммуникаций, предлагает следующие практические выводы для специалистов в области маркетинга:

- значительная часть маркетинговых коммуникаций неэффективна, большая часть обращений теряется в «информационном океане»;

- сила воздействия коммуникаций на потребителя зависит от степени новизны товара, творческого подхода к его созданию, объема и частоты презентаций, следовательно, требуются значительные материальные и творческие инвестиции в их разработку;

- коммуникация должна быть направлена на интересы целевой аудитории: обращения, не соответствующие социальному положению или индивидуальным потребностям, не пропускаются в сознание получателя;

- функции коммуникаций изменяются в зависимости от типа решения о покупке. В случае высокой степени вовлечения потребителей задача коммуникации заключается в формировании индивидуального образа товаров, в случае низкой степени вовлечения необходимо изменить отношение к товару и трансформировать покупательское поведение;

- тип коммуникации определяется особенностями покупательского поведения. Личные продажи стимулируют рациональные решения, основанные на получении информации. Реклама в большей степени влияет на решения, основанные на эмоциональных реакциях;

– маркетинговые коммуникации эффективнее использовать для изменения марочных предпочтений покупателей, чем для увеличения объема сбыта товаров данной категории.

Вопросы для обсуждения:

1. Какая основная цель маркетинговых коммуникаций?
2. Дайте характеристику процесса маркетинговых коммуникаций.

Заключение

В предлагаемом учебном пособии предпринята попытка ознакомить студентов с природой и сложностями коммуникаций, особенностями маркетинговых коммуникаций и деловых коммуникаций – деловые совещания, беседы, дискуссии, собрания и встречи, пресс-конференции, презентации и самопрезентации. Коммуникация в современных условиях является основой жизнеобеспечения каждой организации, предприятия, фирмы. Пособие поможет студентам, которые ясно понимают, что условием их профессиональной и общественно деятельности является умение правильно общаться и взаимодействовать с людьми.

Изучение коммуникации в организации и деловой коммуникации с помощью предложенного учебного пособия поможет студентам пополнить свой теоретический багаж и успешно выполнять профессиональные функции.

Библиографический список

1. Аммельбург, Г. Предприятие будущего. Структура, методы и стиль руководства / Г. Аммельбург. – М., 1996.
2. Виханский, О. С. Менеджмент: Учебник для вузов. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М., 1998.
3. Грачев, М. В. Суперкадры: управление персоналом в международной корпорации / М. В. Грачев. – М., 1993.
4. Дойль, П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль ; Пер. с англ. – Спб., 1999.
5. Егоршин, А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. – Н. Новгород, 1997.
6. Лютенс, Ф. Организационное поведение / Ф. Лютенс ; Пер. с англ. 7-е изд. – М., 1999.
7. Льюис, Д. Тренинг эффективного общения / Д. Льюис. – М., 2002.
8. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Г. Хедоури ; Пер. с англ. – М., 1995.
9. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг ; Пер. с англ. – Спб., 2001.
10. Ньюстром, Дж. В. Организационное поведение / Дж. В. Ньюстром, К. Дэвис ; Пер. с англ. – Спб., 2000.
11. Василика, М. А. Основы теории коммуникации: Учебник / М. А. Василика. – М. : Гардарики, 2003.
11. Панфилова, А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: Учеб. пособие / А. П. Панфилова. – Спб., 2005.
13. Свенцицкий, А. Л. Психология управления организациями: Учеб. пособие / А. Л. Свенцицкий. – Спб., 1999.
14. Снетков, В. М. Психология коммуникаций в организации: Учеб. пособие / В. М. Снетков. – Спб., 2000.
15. Шарков, Ф. И. Основы теории коммуникации: учебник / Ф. И. Шарков. – М. : Издательский Дом «Социальные отношения» издательство «Перспектива», 2004.

Учебное издание

Коммуникации в организации
Текст лекций

Составитель КАЙМАКОВА Мария Васильевна

Редактор М. Штаева

Формат 60x84/16.

Бумага писчая. Печать трафаретная. Усл. печ. л. 2,56.

Тираж 50 экз. Заказ.

Ульяновский государственный технический университет
432027, Ульяновск, Сев. Венец, 32.

Типография УлГТУ, 432027, Ульяновск, Сев. Венец, 32.