

Оглавление

Введение	5
Тема 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ КОММУНИКАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....	6
Тема 2. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОТНОШЕНИЯ В КОММУНИКАЦИОННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ	13
Тема 3. ТЕХНОЛОГИИ КОММУНИКАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ	21
Тема 4. КОММУНИКАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ	28
Тема 5. КОММУНИКАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ	32
Тема 6. ТИПЫ КОММУНИКАЦИЙ, РАЗНОВИДНОСТИ КОММУНИКАЦИОННЫХ СИСТЕМ И ПРОЦЕССОВ. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ	34
Тема 7. МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ	37
Библиографический список.....	43

Введение

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины «Коммуникационный менеджмент» разработано в соответствии с учебным планом и рабочей программой данной дисциплины по направлению 38.03.02 «Менеджмент» (профиль «Менеджмент в инвестиционно-строительной сфере»).

Цель практических занятий — закрепление теоретических знаний, полученных на лекциях. Обучающимся важно научиться грамотно использовать знания, полученные ими во время подготовки к практическим занятиям. Методические материалы способствуют лучшему изучению теоретического материала и получению практических навыков.

Выполнение заданий по дисциплине «Коммуникационный менеджмент» даст возможность обучающимся получить и закрепить необходимые знания.

Методические материалы содержат теоретические аспекты, информацию для изучения, основные вопросы практических занятий, вопросы для фронтального опроса, задания, темы для самостоятельного изучения.

Тема 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ КОММУНИКАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

Общение — это вид деятельности, при котором происходит обмен идеями и эмоциями.

Коммуникация — это более широкое понятие. Это — социально обусловленный процесс передачи и восприятия информации в условиях межличностного и массового общения по различным каналам с помощью разных коммуникативных средств (вербальных, невербальных и других).

Таблица 1

Сравнение общения и коммуникации

	Общение	Информационная коммуникация
Общее	Обмен информацией	
Различие	Получатель информации — человек	Получатель информации — человек, животное, машина
	Взаимодействие при активном участии каждого субъекта	Однонаправленные потоки информации при отсутствии или формальном характере обратной связи
	Усиление общности участников	Участники остаются обособленными

Изначально появилась устная речь, т. е. можно сказать, что сначала была вербальная (устная) коммуникация. Невербальные средства коммуникации являются производными от вербальных и часто служат целям универсализации и сокращения объема передаваемой информации без утраты содержания. Невербальные средства (рис. 1) включают в себя две подгруппы:

Первичные языки — жесты, пантомима, мимика.

Вторичные языки — азбука Морзе, музыкальная нотация, языки программирования, жестовые языки глухонемых.

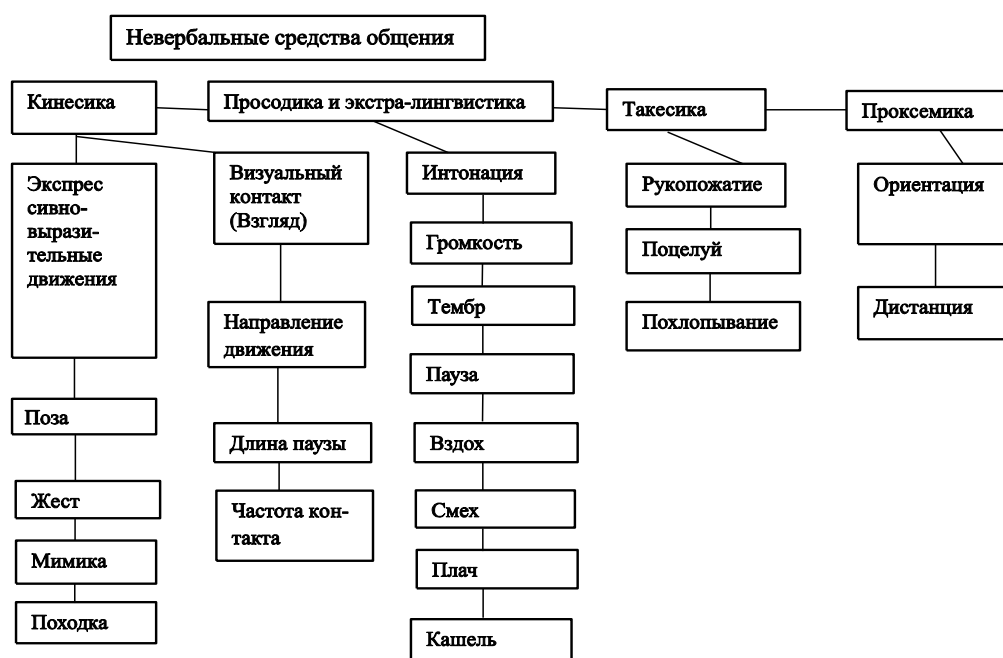


Рис. 1. Многообразие невербальных средств общения

В истории имели место три крупных этапа или коммуникационные революции:

- 1) изобретение письменности,
- 2) изготовление печатного станка,
- 3) введение электронных масс-медиа.

К формам коммуникации относятся устная, письменная и электронная коммуникации.

К устной речи относится осознанная речь и ее визуальное сопровождение (невербальная коммуникация).

Некоторые ученые полагают, что тот, кто получает информацию, учитывает только 30 % вербальной информации (*что* говорят) и 70 % невербальной (*как* говорят). При этом восприятие невербальной коммуникации носит чисто субъективный характер и слушающий может неправильно расшифровать ее. Считыванию невербальной информации — следует учиться целенаправленно. Но и тогда нельзя забывать, что невербальная коммуникация — не точная наука. Иногда для того или иного поведения у собеседника может быть другая, неочевидная причина.

Информация для изучения

Средства коммуникации могут использоваться преднамеренно и непреднамеренно, а также прямо и опосредованно.

Преднамеренное использование средств коммуникации — это традиционная речь, обычный разговор, чтение книги, просмотр телевидения.

Непреднамеренное использование средств коммуникации — это невербальные сигналы, мимика, знаки, реклама по телевизору которые информируют получателя информации без его особого на то желаяния, а иногда и отправителя информации.

Прямое использование средств коммуникации — это непосредственный контакт участников коммуникации со средствами информации, например, включить телевизор, радио, открыть книгу, принять участие в разговоре.

Опосредованное использование средств коммуникации – контакт осуществляется независимо от действий участников коммуникации, например, знаки дорожного движения, радио в общественном транспорте, подслушанный разговор, незаконная реклама на заборах, асфальте.

Следует также разделять первичное и вторичное использование средств коммуникации: первичное использование средств коммуникации включает язык, жестикуляцию, публичное поведение, социальные акты. Вторичное использование средств коммуникации подразумевает облегчение первичных процессов коммуникации в обществе и включает языковые преобразования, создание общепонятных символов, условий для осуществления коммуникаций.

Использование средств коммуникации расширяет саму сферу коммуникации, причем в данном контексте можно выделить два аспекта: средства коммуникации определяют само содержание передаваемого сообщения: речь, печатные издания, телевидение, интернет обладает принципиально разными возможностями передачи информации. Чем выше уровень технологий, тем шире среда коммуникаций. Вместе с тем усиливается визуальная составляющая коммуникаций, по сравнению с тем, что

еще 50-100 лет назад доминировала письменная печатная. Средства коммуникации создают невозможность удержать информационное сообщение в той форме, в которой оно было создано изначально. С одной стороны, это плата за облегчение коммуникации, а с другой стороны — снижение ценности передаваемой информации.

Основные вопросы практического занятия:

1. Исторические вехи возникновения и развития коммуникации.
2. Исторические формы коммуникации.
3. Типы, виды, функции, средства коммуникации.
4. Что такое коммуникация?
5. Менеджер как коммуникатор.
6. Основные направления деятельности менеджера по коммуникациям.
7. Эффективность коммуникаций и управленческая деятельность.

Вопросы для фронтального опроса:

1. Дайте определение коммуникации.
2. Какие средства коммуникации Вы знаете?
3. Какие виды коммуникаций Вы знаете? Перечислите. Опишите подробно.
4. Как Вы считаете, когда возникла коммуникация? Аргументируйте свой ответ.
5. Расскажите об исторических вехах возникновения и развития коммуникации.
6. Менеджер как коммуникатор. Как Вы это понимаете? Объясните. Аргументируйте свой ответ
7. Какие основные направления деятельности менеджера по коммуникациям Вы знаете?
8. Расскажите об эффективности коммуникаций и управленческой деятельности.
9. Что такое средства коммуникации?
10. Расскажите о коммуникативной структуре малой группы.
11. Каковы основные функции коммуникации?
12. В зависимости от способа использования своего коммуникативного потенциала личность может быть отнесена к тому или иному типу. Какие типы Вы знаете? Кратко расскажите о них.
13. Какие типы коммуникаций Вы знаете? Перечислите. Опишите подробно.
14. Что такое формы коммуникации?
15. Дайте определение коммуникации в менеджменте.
16. Что такое сферы коммуникации?

Задание 1. Составить глоссарий основных понятий по данной теме, используя материалы лекции по дисциплине.

Задание 2. Ответьте на тестовые задания.

1. Какая функция коммуникации связана с сообщением идей, понятий, мыслей и т.п., передачей истинных или ложных сведений:

- a) информативная;
- b) интерактивная (побудительная);
- c) перцептивная;
- d) экспрессивная.

2. Если потребности нет, то нет и коммуникации, либо есть псевдокоммуникация. Что определяется коммуникационными потребностями:

- a) мотивационный параметр для коммуникативной личности;
- b) когнитивный параметр для коммуникативной личности;
- c) функциональный параметр для коммуникативной личности.

3. Организация взаимодействия между людьми, например согласование действий, распределение функций, влияние на настроения, убеждения, поведение собеседника путем использования различных форм воздействия: внушение, приказ, просьба, убеждение:

- a) информативная функция коммуникации;
- b) интерактивная (побудительная) функция коммуникации;
- c) перцептивная функция коммуникации;
- d) экспрессивная функция коммуникации.

4. Включает в себя множество характеристик, формирующих внутренний мир индивида в процессе накопления познавательного опыта: самонаблюдение и самосознание, мифы и предрассудки, стереотипы и верования, и многое другое:

- a) мотивационный параметр для коммуникативной личности;
- b) когнитивный параметр для коммуникативной личности;
- c) функциональный параметр для коммуникативной личности.

5. Восприятие друг друга партнерами по общению и установление на этой основе взаимопонимания:

- a) информативная функция коммуникации;
- b) интерактивная (побудительная) функция коммуникации;
- c) перцептивная функция коммуникации;
- d) экспрессивная функция коммуникации.

6. Определяющими параметрами для коммуникативной личности являются:

7. Возбуждение или изменение характера эмоциональных переживаний:

- a) информативная функция коммуникации;
- b) интерактивная (побудительная) функция коммуникации;
- c) перцептивная функция коммуникации;
- d) экспрессивная функция коммуникации.

8. Включает три характеристики, определяющие коммуникативную компетентность индивида:

- a) мотивационный параметр для коммуникативной личности;
- b) когнитивный параметр для коммуникативной личности;
- c) функциональный параметр для коммуникативной личности.

Задание 3. Посмотрите на рисунки. Назовите виды коммуникаций. Охарактеризуйте статус и отношения людей на картинке. Почему Вы так решили? Аргументируйте свой ответ.



Задание 4. Вспомните некоторые примеры вербального общения в произведениях русской литературы. Какая функция (коммуникативная, аккумулятивная, познавательная, конструктивная, эмоциональная) показана в каждом из них.

1. Из драмы М. Горького «На дне».

Герой пьесы Лука готов советом и ласковым словом помочь каждому человеку. Его речь подтверждает мягкость характера. Он говорит ласково, утешительно, часто рассказывает притчи и упоминает Христа. Лука не произносит высокопарных фраз, а простыми, понятными всем словами может достучаться до сердца любого человека.

2. Из «Героя нашего времени» М.Ю. Лермонтова.

Благодаря дневнику Печорина, мы можем понять натуру этого героя. Герой пишет о себе искренне и бесстрашно, не боясь выставить наружу свои слабости и пороки. В предисловии к «Журналу Печорина» автор замечает, что история души человеческой едва ли не полезнее и не любопытнее истории целого народа. Журнал Печорина рассказывает трагедию человека одаренного, активного, но обреченного на вынужденную бездеятельность. В дневнике герой очень честен, может быть, поэтому он вызывает к себе сочувствие и сострадание.

Печорин о себе говорит: «...Во мне два человека: один живет в полном смысле этого слова, другой мыслит и судит его; первый, быть может, через час простится с вами и миром навеки, а второй.... И, может быть, я завтра умру! ... и не останется на земле ни одного существа, которое поняло бы меня совершенно. Я люблю сомневаться во всем: это расположение ума не мешает решительности характера – напротив, что до меня касается, то я всегда смелее иду вперед, когда не знаю, что меня ожидает. Ведь хуже смерти ничего не случится – а смерти не минуешь! Все читали на моем лице признаки дурных свойств, которых не было; но их предполагали – и они родились. Я был скромен — меня обвиняли в лукавстве: я стал скрытен. Я глубоко чувствовал добро и зло; никто меня не ласкал, все оскорбляли: я стал злопамятен; я был угрюм, — другие дети веселы и болтливы; я чувствовал себя выше их, — меня ставили ниже. Я сделался завистлив. Я был готов любить весь мир, — меня никто не понял: и я выучился ненавидеть. Моя бесцветная молодость протекала в борьбе с собой и светом; лучшие мои чувства, боясь насмешки, я хоронил в глубине сердца: они там и умерли. Я говорил правду — мне не верили: я начал обманывать; узнав хорошо свет и пружины общества, я стал искусен в науке жизни и видел, как другие без искусства счастливы, пользуясь даром теми выгодами, которых я так неутомимо добивался. И тогда в груди моей родилось отчаяние...»

3. Размышления Князя Андрея по дороге в Отрадное («Война и Мир» Л.Н. Толстого).

Нельзя не заметить, как похож старый дуб на уставшего старца, который ничему не радуется, не верит «в весну, и любовь, и счастье», считая все это «глупым и бессмысленным обманом». Описание этого дуба любого заставит задуматься о смысле жизни, вспомнить о том, что на земле ничто не вечно, заставит переоценить свою жизнь. Именно такое состояние меланхолии и грустных размышлений охватило князя Андрея при встрече с этим деревом. В его душе возник «целый новый ряд мыслей безнадежных, но грустно-приятных». Ведь жизнь не предвещала ему никаких перемен в лучшую сторону. Герой разочаровался в своем стремлении добиться славы на военном поприще. Желая обратить все свои душевные и физические силы на семью, он устремился к беременной жене, но жена умерла при родах. Так несчастье за несчастьем постепенно превратили душу князя Андрея в душу старца и заставили его сделать такой вывод: «... Пускай молодые вновь поддаются на этот обман, а мы знаем жизнь, — наша жизнь кончена!». И так думает человек, которому всего лишь чуть больше тридцати лет!

4. Еще один отрывок из романа Л.Н. Толстого «Война и мир».

Наташа, видя красоту ночи, восхищаясь ею, не может спать. Она в который раз просит Соню спеть, теребит ее, пытается обратить ее внимание на великолепие ночи. Наташу переполняют чувства, она даже не может их выразить, только восклицает: «Ах, какая прелесть!». Но мы понимаем, насколько впечатлила ее картина «светлого, почти беззвездного весеннего неба». Наташа полна эмоций, она даже хочет подхватить себя под коленки и лететь. Но опять слышится строгий голос Сони, которая со свойственной ей долей разума говорит: «Полно, ты упадешь». Наташа – вполне реальная, земная девушка, но душа ее крылатая, поэтому мечты девушки о полете воспринимаются как нечто естественное, органичное для нее. Поэтому Наташу можно назвать «крылатой героиней». Ей, как тургеневской Асе, как Катерине Кабановой, тесно на земле. Богатство внутреннего мира, щедрость души влекут ее куда-то ввысь, в полет.

Задание 5. Оцените, насколько хорошо вы умеете расшифровывать невербальные средства коммуникации.

Инструкция: выберите один из предложенных ответов.

1. Чтобы беседа была эффективной, необходимо смотреть собеседнику в глаза:

- А) все время разговора;
- Б) 2/3 времени разговора;
- В) половину времени разговора;
- Г) иногда.

2. Если во время разговора Ваш собеседник, сидящий напротив, откинулся на спинку стула и скрестил руки на груди, значит:

- А) он готов внимательно Вас слушать;
- Б) ему приятно с Вами общаться, он заинтересован;
- В) ему не интересна тема беседы, он не согласен с Вами;
- Г) ему просто некуда девать руки.

3. Известно, что эмоциональное состояние влияет на походку человека. Самый широкий шаг человек делает, когда испытывает:

- А) скуку;
- Б) гордость;
- В) печаль;
- Г) досаду.

4. Какой из жестов говорит о превосходстве партнера, его доминировании?

- А) постукивание по столу пальцами;
- Б) потирание ладоней;
- В) руки в боки на поясице;
- Г) почесывание шеи.

5. Если человек во время разговора касается Вас рукой, он показывает Вам:

- А) свою неприязнь;
- Б) свое желание Вас ударить;
- В) свою неуверенность;
- Г) свое расположение к Вам.

6. Если человек непроизвольно в разговоре с Вами повторяет Вашу позу, жесты, слова, мимику, то он, очевидно:

- А) неуверенный в себе человек, все копирует;
- Б) нервничает, взволнован;
- В) хочет поскорее расстаться с Вами;
- Г) расположен к Вам, согласен с Вами.

7. Если Ваш собеседник откинулся на стуле, закинул ногу за ногу и руки за голову:

- А) он устал, хочет расслабиться;
- Б) он демонстрирует свое превосходство, всезнайство;
- В) он открыт для равноправного диалога;
- Г) он сосредоточен, всецело поглощен темой разговора.

8. Если во время разговора собеседник начинает собирать с одежды несуществующие ворсинки, значит:

- А) он хочет произвести впечатление человека аккуратного, щепетильного;
- Б) он выигрывает время для раздумий;
- В) он сдерживает свою реакцию неодобрения;
- Г) он неуверен в себе, замкнут.

9. Верхом на стуле обычно сидит человек:

- А) замкнутый, необщительный;
- Б) показывающий свое превосходство;
- В) с низким уровнем культуры;
- Г) испытывающий нехватку времени.

10. Если человек свел руки за спиной и одна сжимает другую, это означает:

- А) он пытается себя сдерживать, контролировать;
- Б) он чувствует свое превосходство;
- В) он доволен ситуацией, расслаблен, искренен;
- Г) он оценивает Ваши слова.

Результат — это количество правильных ответов, по которым можно судить, насколько вы знаете невербальные сигналы поведения. Правильными считаются ответы: 1Б, 2В, 3Б, 4В, 5Г, 6Г, 7Б, 8В, 9Б, 10А.

Задание 6. Круглый стол: роль и значение коммуникационного менеджмента и эффективность коммуникаций на предприятии.

Темы для самостоятельного изучения:

1. Какова классификация коммуникаций по характеру восприятия?
2. Какова классификация коммуникаций по взаимодействию сторон?
3. Какова роль коммуникаций в управлении?

Тема 2. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОТНОШЕНИЯ В КОММУНИКАЦИОННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

Коммуникативный акт (акт коммуникации) — это процесс передачи сообщения от коммуникатора к реципиенту.

Адресант (коммуникатор) — инициатор коммуникации, осуществляет определенные, запланированные коммуникативные подходы. **Адресат** (реципиент, коммуникант) — объект/субъект коммуникации, получатель информации, который обладает коммуникативными ожиданиями. Между коммуникатором и коммуникантом могут возникать барьеры, препятствующие эффективной передаче информации.

Существует формула: «Акт коммуникации состоялся», которая предполагает наличие подтверждения того, что реципиент принял сообщение, с помощью обратной связи: внятного ответа, верного выполнения команды и т. п.

Процесс коммуникации, включая его главный компонент — обмен информацией между коммуникантами, осуществляется в **коммуникативной сфере**. Под коммуникативной сферой понимается область коммуникативной деятельности человека, в которой происходит сообщение или получение определенной информации.

Личность в системе коммуникации рассматривается, прежде всего, с точки зрения ее роли в процессах формирования речи, механизмов экспрессивности, особенностей индивидуальной речи. Личность, имеющая способность создавать и воспринимать речевые тексты, называется **«языковой личностью»**. Понятие «коммуникативная личность» шире понятия «языковая личность». **Коммуникативная личность** — это деятельный человек, обладающий коммуникативной компетенцией, умеющий формировать индивидуальные коммуникативные стратегии и тактики, обладающий когнитивными, семиотическими и мотивационными ориентирами. Коммуникативная личность неоднородна. Она может включать различные коммуникативные роли (функции, которые выполняют члены организации в процессе передачи информации). Так, например, один человек может быть политиком, бизнесменом, отцом, мужем и т. д. Коммуникативная личность обладает коммуникационным потенциалом, включающим знания и опыт, коммуникативную компетенцию и коммуникативную потребность.

Под **коммуникабельностью личности** понимается ее способность легко устанавливать и поддерживать контакты.

Информация для изучения.
Доминирующая модальность восприятия

При общении полезно учитывать, какой канал получения информации (модальность восприятия) является для человека главным. Различают три основных модальности:

- визуальную,
- аудиальную,
- кинестетическую (тактильные, мышечные ощущения, чувства).

Есть также аудиально-дигитальная (ориентирована на внутренний диалог, на размышления), но она встречается редко.

Основная модальность – модальность, чаще других используемая человеком сознательно, в его речи. Для ее определения необходимо, слушая речь человека, выделить предикаты (глаголы, прилагательные, наречия) и определить, предикатов какой модальности используется больше.

В зависимости от особенностей восприятия и переработки информации людей условно можно разделить на три категории:

- Визуалы — люди, воспринимающие большую часть информации с помощью зрения;
- Аудиалы — те, кто в основном получает информацию через слуховой канал;
- Кинестетики — люди, воспринимающие большую часть информации через другие ощущения (обоняние, осязание и другие) и с помощью движений.

Для визуального типа характерно:

1. В общении соблюдать дистанцию, часто смотреть на собеседника.
2. Соблюдать порядок на рабочем месте.
3. Красивый, аккуратный почерк.
4. Мало отвлекаться на шум.
5. Возможны трудности при восприятии аудиальной информации.
6. В речи употреблять существительные, глаголы, прилагательные, связанные в основном со зрением (смотреть, наблюдать, картина, на первый взгляд, как видите, посмотрим).
7. При общении взгляд направлен в основном вверх.
8. Визуал помнит то, что видел, запоминает картинками.

Для аудиального типа характерно:

1. При чтении и письме шевелить губами, проговаривая слова.
2. Может хорошо имитировать речь других людей, звуки природы. Хорошо декламировать.
3. Сильно отвлекаться на шум.
4. Характерно употребление слов, связанных со слуховым восприятием (голос, послушайте, обсуждать, молчаливый, тишина, громкий, благозвучный).
5. При общении взгляд направлен в основном по средней линии.
6. Аудиал помнит то, что обсуждал, запоминает, слушая.

Для кинестетического типа характерно:

1. При общении стоит близко к другому человеку, может часто до него дотрагиваться.
 3. На столе, в кабинете возможен беспорядок.
 4. Возможен неряшливый почерк.
 5. Часто вертит в руках какой-либо предмет.
 6. Возможны проявления различных эмоциональных реакций.
 7. Чувствителен к эмоциональным методам обучения.
 8. Словарь кинестетика в основном включает слова, описывающие чувства или движения (схватывать, мягкий, теплый, прикосновение, гибкий, хороший нюх).
 9. При общении взгляд направлен в основном вниз.
 10. Кинестетик помнит общее впечатление. Запоминает и осмысляет информацию, принимает решения, двигаясь.
- Люди, предпочитающие разные модальности, говорят как бы на разных языках.

Устройство головного мозга человека

Общение неразрывно связано с психологией, которая изучает как материальную основу мозг человека.

Как известно из анатомии, у человека мозг разделен на два полушария: правое и левое. С функциями левого и правого полушария у человека связаны два типа мышления — абстрактно-логическое и пространственно-образное. Эти типы мышления имеют ряд синонимов. По В. Ротенбергу:

- вербальное и невербальное (поскольку абстрактно-логическое мышление левого полушария в отличие от образного мышления правого полушария базируется на способности к продуцированию речи);
- аналитическое и синтетическое (поскольку с помощью логического мышления в левом полушарии осуществляется анализ предметов и явлений, тогда как образное мышление в правом полушарии обеспечивает цельность восприятия);
- дискретное и симультанное (поскольку с помощью логического мышления левое полушарие осуществляет ряд последовательных операций, тогда как с помощью образного мышления правое полушарие приобретает способность к одномоментному восприятию и оценке объекта).

Также специализацию левого и правого полушарий можно увидеть в табл. 2, представленной по материалам книги Зденек М. «Развитие правого полушария».

Таблица 2

Сферы специализации левого и правого полушарий головного мозга

Левое полушарие	Правое полушарие
<p>Обработка вербальной информации. Левое полушарие мозга отвечает за языковые способности. Это полушарие контролирует речь, а также способности к чтению и письму. Оно также запоминает факты, имена, даты и их написание</p>	<p>Обработка невербальной информации. Правое полушарие специализируется на обработке информации, которая выражается не в словах, а в символах и образах</p>

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru