

Государственный институт экономики, финансов, права и технологий

**В.И. ЛИХАЦКИЙ**

# **ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ**

**Учебное пособие**



Гатчина  
2018

Государственный институт экономики, финансов, права и технологий

**В.И. ЛИХАЦКИЙ**

# **ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ**

**Учебное пособие**

*Рекомендовано учебно-методическим советом  
Государственного института экономики, финансов, права  
и технологий в качестве учебного пособия для студентов,  
обучающихся по направлению «Менеджмент»,  
профиль «Государственное и муниципальное управление»*



Гатчина  
2018

**УДК 316.6**

**ББК 88.5**

**Л 65**

Рекомендовано к изданию учебно-методическим советом  
Государственного института экономики, финансов,  
права и технологий.

**Рецензенты:**

**Я.А. Маргулян**, профессор кафедры социологии Санкт-Петербургского государственного экономического университета, доктор социологических наук, профессор.

**Л.И. Фридман**, профессор кафедры информационных технологий, безопасности и права Государственного института экономики, финансов, права и технологий, доктор технических наук, профессор.

**Лихацкий В.И.**

**Л 65** Деловые коммуникации: учеб. пособие. – Гатчина: Изд-во  
ГИЭФПТ, 2018. – 128 с.

В пособии представлены содержание и порядок ведения деловых коммуникаций в условиях рыночных отношений. Даны рекомендации должностным лицам по организации межличностных, социальных и служебных коммуникаций.

Пособие предназначено для студентов, обучающихся по направлению «Менеджмент» (профиль «Государственное и муниципальное управление»), аспирантов и преподавателей экономических вузов, руководителей организации, а также практических работников, заинтересованных в повышении эффективности управления.

УДК 316.6  
ББК 88.5

© В.И. Лихацкий, 2018  
© ГИЭФПТ, 2018

## Оглавление

	Стр.
Введение .....	5
<b>Раздел 1. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ</b> .....	7
<b>Глава 1. Процесс общения</b> .....	7
1.1. Основные понятия и определения .....	7
1.2. Структура и средства общения .....	10
1.3. Особенности невербальных средств .....	13
<b>Глава 2. Межличностное общение</b> .....	16
2.1. Уровни и цели контактов людей .....	16
2.2. Типы межличностного общения .....	19
2.3. Функции межличностного влияния .....	22
<b>Глава 3. Социальное общение</b> .....	24
3.1. Социальные факторы связи людей .....	24
3.2. Деловая жизнь как единица социальной системы .....	27
3.3. Рольное поведение в группах .....	28
<b>Раздел 2. ОСНОВЫ ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ</b> .....	32
<b>Глава 4. Система деловой коммуникации</b> .....	32
4.1. Процесс взаимодействия деловых партнеров .....	32
4.2. Типы деловых коммуникаций .....	35
4.3. Виды коммуникативного воздействия .....	39
<b>Глава 5. Этика деловых коммуникаций</b> .....	43
5.1. Моральные правила поведения .....	43
5.2. Этические нормы общения человека .....	46
5.3. Корпоративная профессиональная этика .....	49
<b>Глава 6. Барьеры в коммуникациях</b> .....	53
6.1. Помехи в процессе общения и пути их устранения .....	53
6.2. Преодоление коммуникационных барьеров .....	58
6.3. Способы противодействия преградам в коммуникациях .....	61
<b>Раздел 3. ТЕХНОЛОГИЯ ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ</b> .....	63
<b>Глава 7. Деловые беседы и переговоры</b> .....	63
7.1. Деловые беседы .....	63
7.2. Деловые переговоры .....	66
7.3. Стратегия и тактика ведения переговоров .....	69
<b>Глава 8. Публичные коммуникации</b> .....	73
8.1. Публичные выступления .....	73
8.2. Формирование культуры устной речи .....	76
8.3. Искусство убеждения .....	78
<b>Глава 9. Коллективные мероприятия</b> .....	80
9.1. Деловые совещания .....	80
9.2. Правила ведения деловой полемики .....	85
9.3. Проведение собраний .....	88

<b>Раздел 4. СЛУЖЕБНЫЕ КОММУНИКАЦИИ</b> .....	90
<b>Глава 10. Распределение полномочий в организации</b> .....	90
10.1. Единоначалие и коллегиальность в управлении .....	90
10.2. Служебные (должностные) полномочия .....	92
10.3. Дополнительные добровольные полномочия .....	97
<b>Глава 11. Конфликтные ситуации в процессе труда</b> .....	101
11.1. Источники противоречий в трудовом коллективе .....	101
11.2. Методы управления конфликтами и стрессами .....	105
11.3. Способы предупреждения и правового разрешения конфлик- тов .....	111
<b>Глава 12. Деловая репутация руководителя</b> .....	114
12.1. Качества делового человека .....	114
12.2. Правила поведения в деловом мире .....	119
12.3. Современные представления об имидже руководителя .....	121
Заключение .....	125
Литература .....	128

## Введение

Все процессы жизнедеятельности человеческого общества отражаются посредством информации. Используя ее как средство общения, люди познают мир и возможные угрозы своему существованию. В процессе общения информация содержит и передает чувства уважения, сопереживания и желания сотрудничать. Общение может осуществляться между отдельными людьми, в семейных отношениях и воспитании детей, в составе трудовых коллективов, внутри отдельных социальных групп общества, между людьми, находящимися в ситуации «распоряжение – подчинение».

В деловом мире общение приобретает качество коммуникаций в целях взаимовыгодного сотрудничества. В условиях рыночных отношений информация становится одним из наиболее ценных ресурсов. Не случайно бытует поговорка «кто владеет информацией, тот владеет миром».

Информация представляет собой историческую (мемориальную) ценность, так как на долгие годы и столетия сохраняет в памяти людей реальные факты, позволяет учитывать как достижения человечества, так и просчеты. Историческая ценность информации в настоящее время становится особо актуальной в связи с попытками властей некоторых про-западно ориентированных государств переписать историю и пересмотреть итоги Второй мировой войны, что не способствует нравственному воспитанию молодого поколения на уроках истории. Искажения исторических фактов способствуют возрождению идей реваншизма, фашизма, исламского фундаментализма, пропаганде национальной нетерпимости и религиозной вражды, несет угрозу стабильности общественного развития.

Особенности межличностных, социальных и служебных коммуникаций проявляются в процессе трудовой деятельности, они могут оказывать существенное влияние на производительность труда и социально-психологический климат в трудовых коллективах.

Соблюдение норм общественной морали и нравственности стало объектом многочисленных специальных исследований. Наиболее глубоко и всесторонне они представлены в фундаментальном труде А.П. Панфиловой «Деловая коммуникация в профессиональной деятельности». Достаточно интересные и полезные для студентов рекомендации по психологии делового общения и этике деловых отношений представлены в трудах Г.В. Бороздиной и Р.Н. Ботавиной.

В данном учебном пособии с учетом многолетнего педагогического опыта автора предпринята попытка органически соединить теорию и практику делового коммуникационного процесса. Материал представлен в четырех разделах.

Первый раздел – «Деловое общение» – посвящен обобщению понятий «общение», «коммуникации», «речевая деятельность», которые нередко понимаются как синонимы, в то время когда между ними имеются существенные различия. В разделе обоснованы особенности межличностных и социальных коммуникаций, вербальных и невербальных способов общения.

Второй раздел – «Основы деловых коммуникаций» – раскрывает взаимодействие деловых партнеров в процессе обмена информацией, этические нормы общения и способы преодоления барьеров в деловых коммуникациях. Обобщены особенности и приведены рекомендации руководителям по преодолению непредвиденных психологических помех в общении из-за трудностей в понимании сторон, в ситуации образования негативной атмосферы в процессе контактов.

Особое внимание уделено преодолению недостатков в подготовке участников общения, которые создают психологический дискомфорт и субъективные помехи в процессе общения; психологическому воздействию как препятствию во взаимопонимании партнеров по общению; принципиальным разногласиям сторон как объективным преградам в достижении поставленных сторонами целей.

В третьем разделе – «Технология деловых коммуникаций» – содержатся научно-практические рекомендации органам управления при реализации индивидуальных, публичных и коллективных форм делового сотрудничества. Обобщены особенности организации и проведения деловых бесед и переговоров, публичных выступлений, деловых совещаний и собраний, правила ведения деловой полемики и направления ее в практическое русло.

Четвертый раздел – «Служебные коммуникации» – включает рекомендации по применению механизмов рационального распределения полномочий по руководству коллективной трудовой деятельностью, предупреждения и правого разрешения конфликтов, формирования деловой репутации руководителя. Четко разграничены понятия единоначалия и коллегиальности в управлении.

По-новому представлены источники противоречий в трудовом коллективе и процесс развития конфликтных действий, включая конфликтную ситуацию (противоречие), открытое противостояние сторон, инцидент, послеконфликтную ситуацию.

Обобщены современные требования к качествам делового человека, правила поведения в деловом мире и представления об имидже руководителя.

Материал учебного пособия может быть полезен студентам, обучающимся по направлению «Менеджмент», а также практическим работникам, деятельность которых связана с управлением трудовыми коллективами.

## **Раздел 1. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ**

### **Глава 1. Процесс общения**

#### **1.1. Основные понятия и определения**

В истории земной цивилизации наиболее совершенным природным явлением признается человек разумный (гомо сапиенс), обладающий недюжинными умственными способностями и возможностью общения с живыми существами и окружающей средой с помощью различных средств коммуникаций и, прежде всего, речевой деятельности. Одновременно проявляется противоречивость сущности различных людей, что создает существенные проблемы как в общественной жизни и использовании современных достижений научно-технического прогресса, так и для выживания человечества.

Умственные способности проявляются в творческом подходе к совершенствованию средств производства, в изучении природной среды и ее преобразовании в интересах улучшения качества жизни населения. В то же время человеческий гений открывает невиданные ранее виды энергии, обеспечивающие рост производительности общественного труда, а также создает такие вооружения, которые способны уничтожить все живое на земле.

Возможность общения и соперничества становится фундаментом формирования социума, изучения и накопления опыта поколений как основы невиданных темпов научно-технического прогресса. Можно и нужно надеяться, что в процессе общения разумных представителей земной цивилизации проявится чувство самосохранения, чтобы использовать достижения науки и техники только в мирных целях и не довести нашу планету до самоуничтожения. Понятия «общение», «коммуникация», «речевая деятельность» нередко понимаются как равнозначные, но между ними существуют и определенные различия.

Общение – это любая форма контактов между людьми. Потребность человека в общении проявляется уже на биологическом уровне. Ребенок с рождения в процессе общения с матерью и окружающими познает мир и осваивает устную речь, а затем и достижения культуры. Взрослый человек в условиях изоляции от общества испытывает душевный дискомфорт и постепенно может деградировать как личность.

Процесс общения предполагает взаимное желание понимать собеседника. Чтобы добиться успеха в общении с человеком, нужно понять, в чем состоят его интересы, и это можно сделать даже тогда, когда он пытается их скрыть. В условиях неполного понимания между людьми применяется диалог. При нежелательном характере общения его можно и нужно в любой момент прекратить.



Контакты между людьми основаны не только на понимании друг друга, но и сочувствии, сопереживании, как, например, в налаживании дружеских отношений. Общением можно считать и красноречивое молчание влюбленных, и сцену безмолвного примирения супругов.

Коммуникации – это процесс целенаправленного взаимного обмена информацией между заинтересованными партнерами по общению. Они включают передачу и прием знаний, идей, мнений, чувств. Универсальным средством коммуникаций является речь, с помощью которой не только передается информация, но и осуществляется воздействие собеседников друг на друга. В данном случае использование термина «коммуникации» соответствует исходному латинскому слову «communicatio» (от *comunico* – делаю общим, связываю, общаюсь).

В отличие от дружеского, «деловое общение – это вид межличностного общения, направленного на достижение какой-то предметной договоренности». Конечно, при этом деловые отношения не исключают дружеских, и наоборот. Хотя бывает и так, что как только друзья становятся деловыми партнерами, их отношения портятся. И обратное – из деловых отношений нередко вырастает дружба.

Деловые коммуникации – это деловые контакты, образующиеся между людьми, которых связывают интересы какого-либо определенного дела. Деловые коммуникации всегда имеют целевую направленность.

В условиях рыночных отношений, когда государство не вмешивается в хозяйственную деятельность независимых субъектов рынка, требуется умение самостоятельно находить партнеров и активно сотрудничать с ними, общаться с потребителями, контактировать с представителями органов власти, то есть активно общаться.

Отсутствие навыков делового общения не раз ставило в трудное положение даже того, кто в своей области считается профессионалом. А ведь общается каждый из нас постоянно. В чем своеобразие деловых коммуникаций по сравнению с привычным нам приятельским или дружеским общением? Дружеское общение основано на взаимной симпатии людей друг к другу.

Важнейшая особенность деловой коммуникации состоит в том, что нужно уметь строить отношения с разными людьми. Независимо от того, нравятся нам деловые партнеры или не нравятся, необходимо добиваться максимальной эффективности деловых контактов.

Еще одна особенность деловой коммуникации: вступая в деловой контакт, мы должны отчетливо представлять, что партнера по общению интересует прежде всего то, насколько мы ему можем быть полезны. При этом при прочих равных условиях всякий предпочтет того, с кем приятно общаться, кому хочется пойти навстречу. Самое заман-

чивое для партнера предложение можно «провалить» своим хмурым видом или невоспитанностью.

Речевая деятельность является профессиональным долгом определенных категорий работников. По своему служебному долгу, например, постоянно находятся в общении дикторы телевидения и радио, работники справочных служб, секретари, специалисты по связям с общественностью, преподаватели, работники социальной сферы и сферы услуг, руководители. Профессиональная речевая деятельность требует специальной подготовки и должна быть строго регламентирована.

Общение, коммуникация и речевая деятельность имеют много общих принципов, которые изучаются различными науками. Социология рассматривает их как человеческие контакты, приводящие к социальным результатам и последствиям. Лингвистика изучает язык, речь, слова и термины как инструмент кодирования и декодирования информации, обеспечивающие взаимопонимание партнеров. Этика регламентирует национальные и статусные особенности деловых коммуникаций.

В качестве общих научных принципов эффективных контактов между людьми предлагается использовать следующие рекомендации<sup>1</sup>.

1. Каждый контакт людей должен иметь цель. Инициатору встречи надо понять и четко для себя сформулировать, чего он хочет добиться. В процессе двустороннего общения необходимо разобраться, какие цели ставит перед собой собеседник, какие мотивы им движут. Бесцельные контакты ведут к взаимной потере времени и нередко вызывают раздражение.

2. Самые первые и сильные впечатления о человеке создаются его внешним видом. Поэтому всегда следует иметь опрятный вид и располагающее выражение лица. Неряшливость и надменность могут стать психологическим барьером в продолжении контактов между людьми.

3. Решающими для формирования впечатления о человеке являются первые четыре минуты, в течение которых с помощью всех органов чувств создается целостное впечатление, и приходит понимание, симпатичны ли собеседники друг другу и расположены они или нет к продолжению контакта. Не исключено, что первое впечатление о человеке окажется обманчивым, однако оно устойчиво, меняется медленно и с трудом.

4. Начинать контакт следует с дружеского тона и создания благо-

---

<sup>1</sup> Аминов И.И. Психология делового общения: учеб. пособие. М.: Омега-Л, 2009. С. 11–13.

желательной атмосферы, быть вежливым, тактичным, доброжелательным и предупредительным. Важно помнить, что хорошим знаком расположения людей друг к другу является улыбка, которая нужна себе и другим, так как она повышает настроение и работоспособность.

5. Не начинайте разговор с обсуждения тех вопросов, по которым имеются разногласия с собеседником. Следует применять тактику накопления утвердительных положений и получения согласия. Человек не любит менять свои мнения. Если он согласился с вами в девяти случаях, то, скорее всего, согласится с вами и в десятый раз.

6. Умейте слушать собеседника и воздерживаться от выражения своих эмоций даже при неблагоприятной информации. Желательно поощрять собеседника к продолжению разговора, подхватывать и развивать его мысли, держаться «на один шаг впереди».

7. Избегайте критиковать собеседника, научитесь принимать критику в свой адрес: как минимум – понять, чем она вызвана, как максимум – постараться исправить положение. Подлинные взаимоотношения предполагают умение человека выявлять даже скрытую критику своей позиции собеседником.

8. Прежде чем убеждать человека, постарайтесь понять его мнение, которое может быть поверхностным, и его жизненную настоящую позицию.

9. Чаще обращайтесь к собеседнику по имени. Обезличенное обращение воспринимается как отсутствие интереса к человеку. Направив на собеседника взгляд и назвав его по имени, вы должны быть уверены, что вас внимательно выслушают.

10. Помогайте людям чувствовать свое значение. Избегайте споров, раздражительности и бестактности. Старайтесь как можно искренне ценить и хвалить достоинства человека – они, как правило, есть у каждого.

## **1.2. Структура и средства общения**

Умение строить отношения с людьми, находить подходы к ним, расположить их к себе необходимы каждому человеку. Это умение нередко составляет основу жизненного и профессионального успеха. Создание климата доверия и уважения, взаимопонимания и делового сотрудничества становится залогом любого начинания, особенно в современных условиях рыночной свободы и рыночного риска.

Считается, что общение с людьми – это наука и искусство. В основе успеха находятся природные способности человека, его знания и освоение научных закономерностей поведения людей. В то же время владение искусством налаживать контакты с людьми во многом зависит от настойчивости человека в приобретении и накоплении своего

индивидуального опыта общения, тренировки в познании и понимании других людей, учета и устранения допущенных просчетов и ошибок.

Польский пианист И.Я. Падеревский однажды выразил свое мнение о секрете тренировок: «Если я не упражняюсь один день, то это замечаю я, если не упражняюсь в течение двух дней, то это замечают мои критики, если я пропускаю три дня, то это замечает публика».

Изучением различных сторон общения занимаются многочисленные науки, включая философию, социологию, психологию, психиатрию и информатику. Каждая из этих наук вкладывает в понятие «общение» свое содержание, отчего проявляются попытки охватить бесконечный его объем и содержание. Как отмечал выдающийся советский психолог Л.С. Выготский, когда объем понятия стремится к бесконечности, то его содержание стремится к нулю.

Общение – сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека<sup>2</sup>.

В такой трактовке общение представляется как совокупность трех основных взаимосвязанных сторон:

- коммуникативной – процесса обмена информацией между людьми;
- интерактивной – процесса не только обмена знаниями и идеями, но и организации взаимодействия между индивидами;
- понятийной (перцептивной) – процесса восприятия друг друга в ходе контактов и установления на этой почве взаимопонимания.

Коммуникативная сторона общения реализуется средствами языка и знаков. Язык – это система знаков, служащая средством человеческого общения, мыслительной деятельности, способов выражения самосознания личности<sup>3</sup>. Знак – это любой материальный объект (предмет, явление, событие), который выступает в качестве указания и обозначения, а также используется для приобретения, хранения, переработки и передачи информации.

Язык и знаки являются продуктами культуры. Так, акцент и едва заметные особенности произношения могут стать показателем места происхождения и жизни человека, а также социальной среды, в которой он воспитывался. Частые ссылки на какое-либо лицо могут показать, на кого ориентируется в своих суждениях говорящий.

---

<sup>2</sup> Краткий психологический словарь. С. 213.

<sup>3</sup> Там же. С. 420.

Однако не все знаки, с помощью которых люди (вольно или невольно) при общении передают ту или иную информацию, являются продуктами культуры. Некоторые из них являются естественными проявлениями организма. К ним относятся: краска, заливающая лицо от волнения, внезапная бледность при мощном стрессе, выступающие на глазах слезы от сопереживания, дрожание рук и голоса при внезапном страхе. Эти знаки называют признаками или симптомами, они обычно свидетельствуют о сильных эмоциональных реакциях человека.

Часть знаков проявляется специально для передачи информации и внутреннего состояния, другая часть – непроизвольная, в частности, оговорки при стремлении быстро передать важные сведения.

Коммуникативная сторона общения реализуется двумя видами общения: вербальными и невербальными. Общение, осуществляемое с помощью слов, называется вербальным (от лат. *verbalis* – словесный). При невербальном общении средством передачи информации являются невербальные (несловесные) знаки (позы, жесты, мимика, интонация, взгляды).

Речь способна точно и беспристрастно фиксировать интеллектуальные способности человека, служить средством передачи информации как однозначно трактуемых сообщений. Именно поэтому речь является основным средством передачи научных идей и профессиональных знаний, согласования и координации совместной деятельности, выражения душевных переживаний и взаимодействия людей.

Живая человеческая речь сопровождается множественными невербальными элементами, которые также несут определенные сведения и эмоции для собеседника. Американский психолог Дж. Трейгер назвал неречевые средства общения эмоциональным языком, так как они чаще всего «говорят» нам именно о чувствах собеседника. Психологами установлено, что в процессе взаимодействия людей от 60 до 80% информации передается невербальными средствами<sup>4</sup>.

Эти данные заставляют задуматься о значении невербальных средств общения для взаимопонимания людей и владения искусством этого особого языка, на котором мы все подчас невольно разговариваем, не полностью его осознавая. Особенность невербального общения состоит в подсознательном его проявлении и невозможности его подделки. Поэтому доверять этому языку можно больше, чем обычному, нередко лукавому, слову.

---

<sup>4</sup> Бороздина Г.В. Психология делового общения: учебник. М: ИНФРА-М, 2008. С. 133.

### 1.3. Особенности невербальных средств

Различают четыре основные невербальные средства передачи информации в процессе общения:

- моторика тела, включая позы, жесты и мимику лица, которые отражают эмоциональные реакции человека;

- особенности организации речевого контакта собеседников, в том числе особенности произношения слов, тембр голоса, его высота и громкость, темп речи, паузы между словами или фразами, смех, плач, вздохи, речевые ошибки;

- пространственное расположение и дистанции между собеседниками (их близость);

- визуальное общение – контакт глазами с собеседником.

Невербальные средства общения дополняют живую человеческую речь и отражают психологическое состояние собеседников. Они чаще всего используются для установления эмоционального контакта с собеседником и поддержания его в процессе беседы. Эмоциональный язык общения фиксирует, насколько хорошо человек владеет собой, а также позволяет получать информацию о том, что люди в действительности думают о других, хотя и не выражают своего отношения словами.

Своевременная и умелая жестикуляция рук наглядно и выразительно подчеркивает отношения между людьми. Многие жесты во всем мире одинаковы. Счастливые люди улыбаются, печальные – хмурятся, когда сердятся – у них сердитый взгляд. Кивание головой означает согласие, «пожимание плечами» – признак непонимания.

Наиболее впечатлительным жестом считается прикосновение или поглаживание, которые свидетельствуют о чувстве любви матери к ребенку или между влюбленными парами. Непременным атрибутом любой встречи и прощания является рукопожатие. Короткое и вялое рукопожатие свидетельствует о безразличии. Немного удлинненное рукопожатие наряду с улыбкой и теплым взглядом демонстрирует дружелюбие. Пожатие обеими руками выражает искренность и глубину чувств к партнеру, при этом левая рука кладется на правую руку партнера.

Достаточно родителю погрозить пальцем ребенку (как и начальнику – своему подчиненному или педагогу – нерадивому студенту), чтобы добиться большей реакции, чем от словесного осуждения или применения наказания. Поднятый вверх большой палец руки красноречиво свидетельствует о прекрасно исполненной работе. О нерадивости подчиненного ярко свидетельствует «кислая» физиономия лица начальника, который воздержался от вербального осуждения результатов труда. Если собеседник демонстративно повернулся к партнеру

спиной, то не вызывает сомнения, что диалог между ними закончен.

Наиболее важные сообщения передаются медленно, с паузами, громким голосом, чтобы собеседник успел их осмыслить и при необходимости записать. Интонации нередко отражают настоящий смысл произносимого человеком слова. Так, хорошая речь с паузами для привлечения внимания в ожидании ответной реплики свидетельствует о глубоком почтении к собеседнику. И наоборот, если партнер «цедит слова сквозь зубы», то собеседник ясно чувствует его высокомерное пренебрежение и может не надеяться на успех беседы.

Расположение партнеров лицом друг к другу способствует возникновению контакта и символизирует внимание к говорящему. Но выбор дистанции между людьми не так прост. Американский ученый Э. Холл издал книгу «Молчаливый язык» и ввел термин «проксемика» (от англ. *proximity* – близость). Основываясь на большом количестве информации о том, что животные, птицы и рыбы устанавливают свою сферу обитания и охраняют ее, он пришел к выводу о наличии у человека своих охранных зон и территорий. Он предложил размеры личной пространственной территории человека разделить на четыре зоны:

- интимная зона – от 15 до 45 см;
- личная зона – от 46 до 120 см;
- социальная зона – от 120 до 360 см;
- общественная или публичная зона – более 360 см.

Свою интимную зону человек охраняет так, как будто это его собственность. Личная зона – это то расстояние, которое обычно разделяет людей на официальных приемах и дружеских вечеринках. Социальная зона – это расстояние, на котором мы держимся от людей, которых не очень хорошо знаем. Публичная зона – расстояние, которое соблюдается, когда мы адресуемся к большой группе людей.

Скученность людей в залах и в транспорте приводит к неизбежному вторжению в интимные зоны друг друга. В таких условиях рекомендуется не разговаривать, даже со знакомыми; не смотреть в упор на других людей; не проявлять своих эмоций; сдерживать движения; лучше читать книгу или газету.

Выбор дистанции зависит от взаимоотношений между людьми. Как правило, ближе к вам стоят люди, которые симпатизируют друг другу. При групповой беседе друзья размещаются рядом, другие участники деловой беседы – через угол стола, конкуренты – через стол. Психологами доказано, что у человека повышается частота дыхания и сердцебиение, если он сидит спиной к открытому пространству, особенно если за спиной – постоянное хождение, а также, если спина повернута к входной двери или к окну первого этажа здания. Постарай-

тесь сделать так, чтобы уважаемый собеседник сидел спиной к стене.

Угловое расположение характерно для людей, занятых дружеской беседой. Эта позиция способствует постоянному контакту глаз и предоставляет простор для жестикуляции и возможности наблюдения за жестами собеседника.

Визуальный контакт как направление взгляда и частота встречи глаз представляет собой один из компонентов невербального общения. Как утверждал Эмерсон, «когда глаза говорят одно, а язык – другое, опытный человек больше верит первым». Когда человек стремится к установлению более теплых взаимопониманий, он ищет взгляд собеседника.

Прямой взгляд показывает направленность внимания собеседника и вместе с тем дает обратную связь, показывая отношение собеседника к получаемой информации. Однако если кто-то смотрит нам в глаза слишком долго, это настораживает, поэтому нежелательно смотреть в упор друг на друга.

По выражению глаз можно получить точные и открытые сигналы от собеседника, при этом зрачки ведут себя полностью независимо от воли человека. Опытные собеседники могут сдерживать свои эмоции с помощью жестов и телодвижений, но практически никто не способен контролировать реакцию свои зрачков.

При дневном свете зрачки могут расширяться и сужаться в зависимости от настроения человека. Когда человек радостно возбужден, его зрачки расширяются в четыре раза по сравнению с нормальным состоянием. При сердитом, мрачном настроении зрачки сужаются, при этом получают так называемые «глаза-бусинки», или «змеиные глаза».

В процессе беседы взгляд должен встречаться с глазами партнера около 60–70% всего времени общения. Скованный или зажатый собеседник, который встречается с вами взглядом менее одной трети времени общения, редко пользуется доверием. Более всего раздражают люди, которые во время разговора опускают веки, так как это подсознательный жест попытки убрать собеседника из своего поля зрения, потому что вы ему неинтересны или надоели.

Таким образом, невербальные средства общения могут акцентировать внимание собеседника на главных моментах беседы, дополнять содержание слов или фраз, а также отражать чувства и вызывать соответствующее отношение к собеседнику.

### **Вопросы для проверки знаний:**

1. Различия понятий «общение», «коммуникация», «деловые коммуникации».



2. Особенности деловых коммуникаций.
3. Рекомендации по эффективному общению между людьми.
4. Три стороны общения.
5. Свойство живой человеческой речи.
6. Невербальные средства передачи информации.
7. Свойства жестикуляции.
8. Дистанции между собеседниками.
8. Зоны личной пространственной территории человека.
10. Визуальный контакт между собеседниками.

## **Глава 2. Межличностное общение**

### **2.1. Уровни и цели контактов людей**

Для каждого человека общение является достаточно привычным занятием, однако контакты различных людей между собой нередко связаны с определенными трудностями, особенно при повышении социального уровня собеседников.

Контакты между людьми могут осуществляться на различных уровнях:

- между отдельными людьми (межличностный уровень);
- в составе участников неформальных групп;
- на уровне учебных коллективов;
- в семейных отношениях и воспитании детей;
- в составе трудовых коллективов;
- внутри отдельных социальных групп общества;
- между людьми, находящимися в положении распоряжение – подчинение.

На межличностном уровне в каждом человеке проявляется биологическая потребность в общении с детства, что позволяет ребенку познавать окружающий мир, развивать свои природные способности в ходе совместных детских игр и осваивать человеческую речь. По мере взросления у человека проявляется необходимость ощущать духовную близость с другими людьми и налаживать дружеские отношения на основе взаимной симпатии или общих интересов.

Развитие интеллекта и совершенствование первичных навыков налаживания межличностных отношений во многом зависит от состава и профессионального уровня семьи, выбора круга приятелей и, особенно, появления настоящих друзей, с которыми нередко поддерживаются отношения в течение всей жизни.

Немаловажное значение для становления человека как личности имеет возможность общения детей с домашними животными, которые весьма чутко реагируют как на доброе к себе отношение, так и на проявления человеческого эгоизма и варварства. К тому же общение с

домашними животными способствует ограждению молодежи от возможного негативного влияния «улицы» с ее массовыми увлечениями жаргоном и мелким хулиганством «от безделья». Одновременно происходит познание природных явлений и окружающего мира, формируется мировоззрение, осознанный взгляд на понятия добра и зла.

Важнейшее значение для формирования личности приобретает человек, которого считают идеалом в профессиональном развитии и поведении. Таким человеком чаще всего становится мать или отец, возможно, близкий родственник или же совершенно незнакомый, но близкий по духовному миру руководитель или специалист, на которого стремится равняться формирующаяся личность.

В процессе воспитания и получения образования возникает потребность в групповом характере общения человека. Групповое общение способствует созданию формальных или неформальных групп по совпадению интересов, взаимных личных симпатий и антипатий, что способствует образовательным, воспитательным целям и формированию характера личности.

Общение в этот важный для человека период охватывает широкий круг интересов, включая познание природных явлений, особенностей развития растительного и животного мира, интересных и близких по взглядам личностей, выдающихся достижений науки, культуры и искусства, содержательных собеседников и истинных друзей.

Особое значение приобретает межличностное общение в целях обогащения научных знаний и практического опыта, реализации психологической близости друзей, расширения кругозора и приобретения социальных связей на различных уровнях.

Все полезное, что заложено в личность в процессе воспитания и обучения, в полной мере проявляется в создании здоровых семейных отношений, в межличностном общении между супругами, в процессе воспитания детей, в отношениях с родителями.

В процессе практической работы в трудовом коллективе общение приобретает преимущественно деловую направленность в виде освоения специальных знаний, умений и навыков, формирования уважения к старшему поколению и накопленному им опыту, становления профессионального мастерства, выработки самостоятельности во взглядах и суждениях.

Одновременно усваиваются профессиональные обычаи и традиции, коллективные методы взаимного влияния на устранение конфликтных ситуаций и совершенствование методов межличностного взаимодействия.

В зрелом возрасте общение приобретает социальный характер в виде участия в деятельности общественных групп, что позволяет ка-

ждому человеку чувствовать себя членом общества, совместно преодолевать жизненные проблемы путем межличностного общения, сопереживания и взаимной поддержки.

У некоторых личностей проявляется потребность в реализации потенциальных способностей влияния на других людей и участия в управлении, выражение согласия или несогласия с действующими правилами общественных взаимоотношений представителей власти с населением.

Активное участие в общественной жизни нередко связано с контактами с незнакомыми людьми в достаточно больших группах, например, в толпе, на митингах и шествиях, которые через различные средства массовой информации оказывают влияние на психологическое состояние личности.

Следует учитывать, что психология группы может существенно отличаться от психологии индивидуума. На этом основан так называемый феномен общественного сознания. Человек в толпе ведет себя совсем не так, как вне группы, что связано с различным характером межличностных отношений.

На поведение партнеров в процессе межличностного общения существенное влияние могут оказывать социальные ритуалы, сложившиеся в определенном социуме в зависимости от статусного или имущественного положения собеседников. Наиболее ярко социальные ритуалы проявляются в клубах по интересам, ассоциациях крупных бизнесменов, чиновников высокого ранга или дипломатических кругах.

Социальный ритуал – это сложившаяся форма предсказуемого и упорядоченного символического поведения партнеров в процессе межличностного общения. В нем способ и порядок исполнения действий строго канонизированы и не поддаются рациональному объяснению. Ритуалы обеспечивают:

- четко обозначенную последовательность действий;
- прогнозируемость социальных событий;
- создание условий для выживания и безопасности;
- психотерапевтическую компенсацию, которая заключается в общении, объединении людей, преодолении одиночества, тревожности, разлада с собой, обособленности.

Таким образом, мир человека упрощается и упорядочивается. Отклонение участников общения от правил поведения карается жесткими санкциями. Церемония – более детализированная последовательность действий, включающая некоторое число ритуалов. Этикет, в отличие от социального ритуала, не связан с верой в глубинный ценностный смысл совершаемых действий. Обычай обладает утилитарно-

практическими чертами, которых нет в ритуале.

Ритуалы перестали соответствовать принципу целесообразности и превратились в символ лояльности. Они предлагают безопасный, вселяющий уверенность и часто приятный способ структурирования времени. Например, ритуалы времяпрепровождения не только формируют структуру времени и обеспечивают участникам взаимное приемлемое «поглаживание», но и выполняют функцию социального отбора.

Межличностный ритуал – это обмен принятыми в обществе фразами, жестами, уместными в данной ситуации. Такое общение, осуществляемое ради самого процесса поддержания контактов, называют «фатическим» (глупое, бессодержательное). Употребление стилевых оборотов, жестов, характерных для данной группы, свидетельствует о желании человека показать свою причастность к ней.

Несмотря на всеобщее морально-этическое порицание лицемерия, окружающие ревностно относятся к тому, чтобы каждый демонстрировал чувства уместные. Гуманистическое общение признает своим главным предметом личность, рассматривая ее как уникальную целостную систему.

Еще одна функция ритуалов – обозначение границ взаимодействия. Например, приветствия и прощания – знаки начала и завершения встречи, указание на то, какой сценарий общения должен быть запущен.

Выполнение ритуальных элементов становится знаком стабильности социальных отношений – «все идет как прежде, значит все в порядке». С другой стороны, происходит личностная и групповая идентификация – «со мной здороваются, со мной разговаривают, значит, я нужен, я свой».

Межличностные отношения между людьми, находящимися в положении «руководство – подчинение», приобретают характер деловых коммуникаций с особыми приемами воздействия на делового партнера.

## **2.2. Типы межличностного общения**

В социальной психологии выделяют три различных по своей ориентации типа межличностного общения: императивное, манипулятивное и диалоговое.

Императивное общение – авторитарная форма воздействия лидера на участников неформальной группы или руководителя с целью достижения контроля над поведением и внутренними установками людей. Партнер в общении рассматривается как объект воздействия и выступает пассивной стороной.

Особенность императива в том, что конечная цель общения – принуждение партнера – не завуалирована. В качестве средств влияния используются формальные или неформальные правила предписания и требования. Типичным примером императивных коммуникаций являются взаимоотношения начальника и подчиненного при отдаче и получении распоряжения, когда начальник может принять меры к тому, чтобы убедиться в правильности понимания подчиненным полученного распоряжения.

Деловые партнеры в процессе добровольного межличностного общения могут также преследовать цель оказания взаимного влияния друг на друга с использованием манипуляций или убеждения в процессе диалога.

Манипулятивное общение – это воздействие на партнера с целью достижения своих скрытых намерений. Как и императивное общение, манипуляция ставит целью добиться контроля над поведением и мыслями другого человека. Коренное отличие состоит в том, что партнер не информируется об истинных целях общения.

Техника манипулятивного общения может включать использование общечеловеческих потребностей: как физиологических, так и духовных. Как правило, манипулируют чувством страха потерять какие-то блага или претерпеть страдания, или просто страхом перед физическим или душевным дискомфортом. Однако эффективно и воздействие «пряником». Наиболее распространенные способы – лесть, подарки и обещания выгод и благ.

Императивную и манипулятивную формы общения можно охарактеризовать как монологическое общение. Человек, рассматривая другого как объект воздействия, по сути дела общается сам с собой, оставаясь со своими целями и задачами. Он не видит интересов собеседника, игнорирует его. Манипулятивное отношение к другому приводит к разрушению близких, доверительных связей между людьми.

Приведем некоторые известные приемы манипулятивного поведения:

- подчеркивание промахов и недостатков других, издевки над человеком и возвышение себя;
- манипулятор всегда считает правым себя и склонен присваивать ваши идеи, находки, убедительные аргументы;
- манипулятор не видит достоинства других, но очень точно и зло распознает недостатки;
- он не допускает наличия у других высоких мотивов поведения, хотя себя склонен считать нравственным человеком;
- добрым и щедрым манипулятор проявляет себя только по отношению к очень узкому кругу самых близких людей;

- в деловой беседе манипулятор прибегает к таким приемам, как обобщение и преувеличение («что будет, если все сделают так?»), анекдот, чтобы высмеять говорящего или предмет разговора, использует авторитет, дискредитирует собеседника, переходя на личности, запутывает партнера, вырывает слова из контекста.

Противостоять манипуляции легче всего можно, приняв позицию открытости. Используется и прием «пропускание мимо ушей», ирония.

Диалоговое общение представляет собой альтернативу монологическому общению. Здесь доминирует установка на собеседника как пути познания глубины человеческой души. Такое общение должно происходить по следующим правилам:

- учет готовности партнера к диалогу, то есть психологический настрой на актуальное состояние себя и собеседника;

- безоценочное восприятие личности партнера, априорное доверие к его намерениям;

- восприятие партнера как равного, имеющего право на собственное мнение и решение;

- содержанием общения должны быть не прописные истины и догмы, а проблемы и нерешенные вопросы;

- персонизация общения – разговор от своего имени, без ссылки на мнения и авторитеты.

Сопоставление типов межличностного общения позволяет признать целесообразность использования всего арсенала форм воздействия на делового партнера в зависимости от складывающейся деловой ситуации.

В частности, при реализации сложных и срочных задач, а также в экстремальных ситуациях следует применять императивный тип делового межличностного общения, даже если взаимоотношение «руководство – подчинение» носит достаточно условный характер, например, руководство временной рабочей (творческой) группой.

Элементы принуждения делового партнера к определенным разумным действиям полезны при угрозе наступления неблагоприятных последствий и значительных человеческих, материально-технических и финансовых потерь.

Применение техники манипулятивного межличностного общения может быть оправдано при нерешительности делового партнера или его колебании из-за недостаточно существенных условий или взаимных обязательств. В последующем благоприятные последствия манипуляции сгладят скрытое давление на делового партнера, и он даже может выразить свое положительное отношение к продолжению деловых взаимоотношений.

Тем не менее, в большинстве случаев манипулятивный тип делового общения носит негативный характер, особенно с использованием двойных стандартов или недостаточно устойчивых моральных последствий манипулирования общественным мнением.

Наиболее приемлемым типом межличностного общения следует считать стремление к диалогу с деловым партнером, что позволяет учесть различие мнений, использовать разумные доводы и аргументы для достижения взаимопонимания и компромисса.

### **2.3. Функции межличностного влияния**

По сравнению с дружеским общением межличностное влияние обычно направлено на установление и развитие деловых связей с учетом готовности этих личностей к деловому партнерству. Прагматические цели межличностного влияния обуславливают ряд объективных выполняемых ими функций, таких как информационная, интеграционная, эмоциональная, воспитательная и функция влияния.

Информационная функция может состоять в передаче и восприятии деловых сведений на основе установления взаимного разового контакта или длительных информационных межличностных взаимоотношений между деловыми партнерами.

Разовые деловые сведения могут состоять в кратком ответе на вопрос незнакомого заинтересованного человека, представлении возможных будущих деловых партнеров друг другу третьим лицом, в факте целенаправленного знакомства с передачей визитных карточек.

Длительные информационные межличностные взаимоотношения заключаются в передаче и восприятии научных знаний или накопленного опыта, достигнутых результатов совместной деятельности, регулярном обмене положительной или негативной информацией о поведении или имущественном состоянии других потенциальных партнеров, с которыми предстоит деловые связи.

Интегративная функция межличностного влияния может быть направлена на установление дружеских партнерских взаимоотношений на основе обмена сообщениями, мнениями, замыслами, решениями. Интеграция также может состоять в объединении ресурсов для достижения тех целей, которые трудно или невозможно достичь самостоятельно.

Нередко объединение усилий в результате доверительного межличностного общения может быть нацелено против третьей стороны, которая стремится к получению доминирующего положения с помощью недостойных средств поведения.

Эмоциональная функция межличностного влияния направлена на выражение сопереживания и оказание психологической поддержки

деловому партнеру в трудной обстановке, члену семьи при возникновении конфликта, а также постороннему человеку, находящемуся временно или постоянно в трудной жизненной ситуации.

Работники социальных служб по своему профессиональному долгу при оказании услуг одиноким пожилым людям наряду с материальными и медицинскими заботами стремятся проявить роль психолога в процессе межличностного общения и выразить им эмоциональную поддержку, сгладить одиночество и придать уверенность в преодолении трудностей.

Воспитательная роль межличностного общения особенно важна для формирующихся личностей в детском, подростковом и юношеском возрасте, когда личный пример родителей и воспитателей, а также их педагогический такт способствуют усвоению моральных норм и нравственных качеств будущего достойного члена общества.

Налаживание дружеских межличностных отношений среди здорового окружения способствует осознанному выбору достойного спутника жизни и налаживанию добропорядочных семейных отношений, формированию культуры речи в быту и на производстве, сохранению национальных обычаев и традиций.

Цивилизованные межличностные отношения могут стать мощным препятствием распространению вредных привычек среди еще не испорченных молодых людей, особенно в период влияния массовой западной культуры.

Функция оказания межличностного влияния проявляется, прежде всего, в изменении эмоционального состояния человека в непривычной для него ситуации за счет моральной поддержки настоящего друга или надежного делового партнера и его желания оказать посильную помощь.

Далеко не все люди обладают лидерскими качествами, поэтому в соответствии с законом диалектики о единстве и борьбе противоположностей целесообразно формировать семейные отношения и деловые партнерские связи на основе дополнения качеств ведущего и ведомого. В таких условиях влияние лидеров придает тандемам уверенность в поведении и психологический настрой на успех в жизни.

#### **Вопросы для проверки уровня знаний:**

1. Воспитание и общение в семье.
2. Деловая направленность общения в трудовом коллективе.
3. Социальные ритуалы.
4. Императивное общение и манипулирование.
5. Приемы манипулирования и способы противодействия манипулятору.



6. Правила ведения диалога.
7. Цели межличностного общения.
8. Эмоциональная функция межличностного влияния.
9. Воспитательная роль межличностного общения.
10. Функции межличностного влияния.

## **Глава 3. Социальное общение**

### **3.1. Социальные факторы связи людей**

Человек живет и осуществляет свою производственную деятельность в определенной социальной среде и вынужден постоянно общаться с другими людьми по самым различным вопросам: бытовым, семейным, профессиональным, производственным, мировоззренческим и морально-нравственным.

Понятие «общение» имеет много значений – коммуникации, связь, сообщение, средство связи, информация, средство информации, контакт, соединение. В обыденной жизни оно часто употребляется в узком смысле как межличностное общение, в деловом мире, где всегда присутствует определенная цель одного или обоих партнеров, их контакты понимаются как деловые коммуникации.

На процессы общения влияет множество социальных факторов. Среди них можно выделить имущественные, образовательные, культурные, гендерные, возрастные, этнические и другие факторы, которые необходимо учитывать в практической деятельности.

Общение осуществляется как осознанный или неосознанный процесс с намерением или без намерения, при этом идеи и чувства выражаются в вербальных или невербальных сообщениях на межличностном, социальном или общественном уровнях.

Межличностный уровень – это процесс познания и понимания людьми друг друга. Эти навыки проявляются в умении правильно устно или письменно изложить сущность идеи, понять настроение партнера по его вербальному (словесному) и невербальному поведению, оценить вероятность обратной связи.

Социальный уровень – это восприятие, понимание и оценка людьми социальных явлений. При оценке самого себя и других людей оценивается социальный статус, роль и влияние в обществе.

Общественный уровень – это умение завладеть вниманием большой аудитории (электората), донести до масс свои взгляды, идеи, предложения, пожелания или намерения.

Вне зависимости от уровня процесса общения в основе его эффективности находятся социальные факторы эмоционального восприятия сообщений, которые характеризуются такими категориями, как ува-

жение, эмпатия и рефлексия.

Межличностное уважение – это процесс предпочтения одних людей другими, взаимного притяжения между людьми, взаимной симпатии. Эта эмоциональная оценка имеет весьма устойчивую природу и является одним из ключевых факторов человеческих отношений. Шкала эмоциональной оценки охватывает весь диапазон от «люблю» до «ненавижу».

На эффективность процесса общения наибольшее влияние оказывают внешние и внутренние социальные факторы.

К внешним социальным факторам относятся: привлекательность личности, пространственная близость, поддержка, эмпатия.

Привлекательность личности – это ее умение создавать благоприятные отношения с другими людьми, желание нравиться, привлекать внимание, чувствовать себя ценной и значимой личностью.

Фактор эмоционального состояния выражается в том, что человек, переживающий положительные эмоции, смотрит на окружающих чаще, чем когда он находится в нейтральном, агрессивном или подавленном настроении.

Пространственная близость. Влияние этого фактора состоит в том, что при прочих равных условиях, чем ближе пространственно находятся люди друг к другу, тем вероятнее их взаимная привлекательность. Это может объясняться тем, что люди, более тесно общающиеся, имеют общую информацию, общие вопросы и проблемы, интерес во взаимопомощи.

Поддержка. Суть ее заключается в том, что мы с большей вероятностью положительно относимся к тем людям, которые нас хвалят, любят, сотрудничают с нами. Поддерживающий стиль поведения – это любое поведение, в результате которого другой человек начинает больше себя ценить. Неподдерживающий стиль – поведение, в результате которого другой человек оценивает себя ниже.

Процесс понимания человека происходит двояким образом. Рациональное понимание – это расшифровка мотивов на логическом уровне. Принятие и эмпатия функционируют на подсознательном уровне.

Эмпатия – это сопереживание другому человеку, способность чувствовать то же, что и собеседник, понимать его не «умом», а «сердцем». При этом сопереживать можно даже несимпатичному нам человеку. Путь логического, рационального познания может быть представлен как интерпретация. Она призвана ликвидировать смысловую неопределенность ситуации и выявить смысл происходящего.

Внутренние социальные факторы коммуникационного процесса: физическая привлекательность, стиль общения, сходство; дополняе-

мость.

Физическая привлекательность. Нам нравятся красивые люди. Недаром французы говорят, что привлекательная внешность – залог жизненных успехов. Однако связь между физической привлекательностью и уважением неоднозначна. Когда человек уверен в себе, он выбирает наиболее красивого.

При отсутствии такой уверенности он ориентируется на средний или даже на низкий уровень физической привлекательности. Отмечается, что влияние внешней привлекательности обычно выше в начале знакомства и снижается по мере того, как мы узнаем о других чертах этого человека. Недаром сказано, что к красоте привыкают так же, как и к безобразию.

Стиль общения. Привлекательный стиль в общении: щедрость, великодушные, энтузиазм, нежность, живость, коммуникабельность, решительность. Отталкивающий стиль: скупость, холодность, апатичность, агрессивная эгоцентричность, чрезмерная робость.

Исследования выявили три группы качеств, которые не любят в людях:

- самовлюбленность, высокомерность, заносчивость, самодовольство, тщеславие;
- догматичность, постоянная склонность не соглашаться, противоречить собеседнику;
- двуличность, неискренность.

Сходство. Нам нравятся, и мы скорее нравимся людям, которые похожи на нас. И напротив, нам не нравятся люди, и мы не нравимся тем, которые отличаются от нас. В основе этого утверждения лежит принцип соответствия. Согласно этому принципу люди имеют сильно выраженную потребность в согласованности, последовательности.

Таким образом, люди, имеющие сходные ориентации, испытывают взаимную привлекательность. В основе данного явления лежит, во-первых, большая вероятность в предсказании поведения партнера. Во-вторых, схожие установки укрепляют уверенность в себе и самооценку обеих личностей.

Что сближает людей? Люди лучше понимают друг друга, а значит, и быстрее сходятся при совпадении следующих факторов:

- взгляды на жизнь, духовные ценности, уровень образования, культуры; социальное происхождение; возраст, социальный статус;
- прошлый опыт, национальность, раса, религиозные взгляды и принадлежность.

Однако следует иметь в виду, что именно сходство может снижать межличностное уважение. В ситуациях соперничества два человека, имеющие одинаковые цели, часто начинают ненавидеть друг друга.

Дополняемость. Существует теория дополняющих потребностей. Согласно ей максимальное удовлетворение имеет место тогда, когда два человека имеют скорее дополняющие, а не сходные потребности. Дополняемость срабатывает, скорее, при разности темпераментов, когда они уравновешивают друг друга.

### **3.2. Деловая жизнь как единица социальной системы**

Человек представляет собой явление социальное, поэтому биологическая сторона дружеского общения и общение между людьми базируется на потребности в социальном объединении. Такое стремление обуславливается инстинктивным пониманием людьми пользы от объединения усилий для совместного противостояния угрозам и для достижения общих целей.

Таким образом, основной принцип делового общения – рациональность, поиск средств повышения эффективности сотрудничества. Рассматриваются два типа социального взаимодействия – кооперация и конкуренция.

Кооперация – это действия по объединению и согласованию общих усилий. При этом партнеры могут не испытывать друг к другу положительных эмоций. Сотрудничество основано только на взаимной выгоде.

Конкуренция – это взаимодействие, характеризующееся противостоянием. Здесь активность партнеров направлена на ослабление, вытеснение или истребление друг друга с целью борьбы за положение в социуме, за симпатии третьей стороны, за объекты, имеющие ограниченный ресурс, за блага и выгоды. При этом один из партнеров или они оба не желают делить между собой объекты общих устремлений.

Поведение личности в процессе общения всегда ролевое. Поэтому структура любой социальной ситуации включает в качестве необходимых следующие элементы:

- роли участников взаимодействия: это набор предписаний, касающийся того, как человек должен вести себя, если он занял фиксированную позицию среди людей;
- набор и порядок действий;
- правила и нормы, регулирующие взаимодействие и характер отношений участников социальной ситуации.

На работе, как актерам в театре, людям приходится играть определенные социальные роли. Каждая личность в социуме рассматривается в трех ипостасях:

- это рефлексивное представление человека о самом себе, которое бывает более или менее адекватно реальности или мнению окружающих;

- реальность – это совокупность качеств, стабильно присущих личности, или ее истинная, объективная сущность;

- имидж – это образ человека во мнениях окружающих, который складывается под влиянием многих факторов, его можно варьировать в широком диапазоне.

Социальная роль, по сути, близка к понятию имиджа и характеризуется совокупностью действий, ожидаемых от ее исполнителя.

Рассматривают различные модели личности в общении. Модель общения во многом определяется на генетическом уровне, она связана с интровертностью и экстравертностью.

Интроверты – это люди, обращенные в свой внутренний мир. Для них общение, как правило, затруднено низкой коммуникабельностью или повышенной тревожностью.

Экстраверты, наоборот, подсознательно тянутся к людям. Им свойственна, скорее всего, постоянная потребность в общественном одобрении. Они очень общительны вплоть до навязчивости. Одиночество их угнетает.

Ученые предложили различать людей, ориентированных изнутри и ориентированных извне. Первые имеют внутренний локус контроля – это интерналы. Они убеждены, что в любой момент способны повлиять на окружение. Им свойственно брать на себя ответственность за то, что с ними случается. Это активные и динамичные люди. В случае неудачи они, не колеблясь, упрекают себя в том, что приложили недостаточно усилий. Интерналы чаще всего считают свои успехи и неудачи не случайными, зависящими от самих себя.

Люди, верящие в существование внешнего контроля, имеют внешний локус контроля – это экстерналы. Они убеждены, что в обстоятельствах их жизни всецело повинны другие люди, везенье или случай. Это более пассивные и менее дееспособные личности. Одобрение и поддержка таким людям весьма необходимы, иначе они с течением времени начинают работать все хуже и хуже. Однако особой признательности от экстернала ожидать не приходится.

### **3.3. Ролевое поведение в группах**

Роли, связанные с межличностными отношениями, обычно делят людей на ведущих и ведомых. Ведущих играют так называемые «предпочитаемые» лица – «звезды», авторитетные, честолюбивые, или чем-то иным привлекательные для окружающих. Ведомые – все остальные, включая «непредпочитаемых», с которыми сотрудничают только вынужденно и делают их ответственными за все.

Социальная роль является идеальной моделью поведения. Вступая в те или иные взаимодействия, люди бессознательно, исходя из при-

вычки, быстро входят в роли, соответствующие обстоятельствам. Это позволяет реагировать на события быстро и адекватно. В трудовом коллективе, например, важно, чтобы сам работник осознанно полностью слился с той ролью, которая ему предписана должностными обязанностями.

Отмечается интерактивное взаимодействие с ролью. Важной проблемой является воздействие выполняемых личностью социальных ролей на ее психологические особенности. Например, работник в роли начальника ведет себя не так, как в роли низового исполнителя. Важным условием в коллективе является создание возможностей для эффективного выполнения каждым его членом своих социальных ролей.

Важной характеристикой деятельности личности является уровень ее притязаний. Он формируется под воздействием ряда факторов: возраста; образования; пола; социального происхождения; стандартов успеха, существующих в социальных группах, к которым относится данная личность; уровня ее самоуважения; прошлого опыта; успехов и неудач в процессе движения к цели.

Обнаружено, что с увеличением возраста (до определенного периода) уровень притязаний, связанных с «творческими» потребностями, повышается, а затем снижается. Эта переломная точка различна в разных профессиональных группах.

Возрастает уровень притязаний и с ростом образования. Если профессия не содержит возможностей для творчества, то это приводит к перемене специальности. Если говорить об условиях труда, то уровень притязаний у женщин гораздо выше, чем у мужчин.

Установлено, что лица с низким социометрическим статусом в первичном производственном коллективе характеризуются большими притязаниями в зарплате, чем лица с высоким статусом.

Отмечается влияние гендерных ролей и полоролевых стереотипов. На поведение мужчин и женщин влияют как психо-физиологические особенности, так и гендерные (полосоциальные) стереотипы.

Считается, что женщины более общительны, активны, эмпатичны (т.е. у них более развита способность к сопереживанию, сочувствию) и заботливы. Мужчины воспринимаются как более автономные, настойчивые, авторитарные и интеллектуальные.

Независимость отмечается как одна из главных психологических черт мужчин, а взаимозависимость – как женская черта. Мужской стиль – более аналитический и манипулятивный.

В общении женщины проявляют больше интуиции, они легче угадывают состояние партнера и настроены на партнерский стиль общения. Мужчины бессознательно стремятся к доминированию, они счи-

таются более способными к пространственной ориентации. Женщины показывают лучшие способности к языковым навыкам.

Мужская концепция морали формируется в терминах абстрактных правил, границы которых неподвижны, постоянны. Женщины более ситуативны, привносят больше личного в свою интерпретацию этики, границы которой более открыты и подвижны в зависимости от ситуации.

Ролевая структура группы также может подразделяться на формальную и неформальную. Формальный статус человека определяется его служебным положением. Оно обусловлено: рангом организации; уровнем должности, значимостью решаемых задач, обеспеченностью обслуживающим персоналом (референт, персональный шофер, охрана и пр.), транспортом; доступом к источникам информации, контактом с вышестоящими руководителями.

Неформальный статус обусловлен авторитетом субъекта в глазах окружающих. Он основан на личных свойствах – возраст, знания, культурный уровень, связи, нравственные качества.

Способы укрепления авторитета: не бросать слов на ветер; быть справедливым и беспристрастным; не уклоняться от решения проблем; беречь время подчиненных; не отдавать невыполнимых распоряжений; не проявлять излишних эмоций.

В группе проявляется официальное и неофициальное взаимодействие. Наряду с системой официального взаимодействия значительно влияние неофициальной организационной структуры. Товарищеские контакты во время работы и по окончании ее, сотрудничество и взаимопомощь формируют здоровый климат. Недоброжелательные же отношения порождают ссоры и конфликты.

В пределах одной бригады могут существовать две и более неформальные группы, причем члены каждой из них противодействуют членам «не своих» групп. Чем выше степень единства формальной и неформальной структур, тем позитивнее воздействия, формирующие климат коллектива.

В процессе деловых коммуникаций проявляется как групповое давление, так и конформное поведение. Взаимодействия в группе сопровождаются феноменом конформизма. Его можно определить как безоговорочное принятие членами группы существующего порядка, господствующих мнений, отказ от самостоятельных взглядов и действий. Степень комфортности субъекта определяется рядом обстоятельств:

- индивиды с высоким статусом подвержены меньшему давлению, но чем привлекательнее группа для человека, чем ближе ему общие цели, тем он больше подчиняется ей;

- наиболее силен конформизм в малых группах, особенно триадах, где все находятся на виду;

- отмечается в целом, что женщины более конформны, чем мужчины.

Оказавшись в одиночестве, человек часто уступает, если даже он и прав. В противном случае давление окружающих может перерасти в открытое принуждение.

Обычно человек принимает взгляды большинства не столько под прямым внешним групповым давлением, сколько из-за боязни испортить отношения с окружающими.

Но конформизм имеет и важные преимущества. Во-первых, он обеспечивает выживаемость человека в критические моменты, облегчает организацию совместной деятельности людей, во-вторых, – придает коллективу свое «лицо», поддерживая систему ценностей и норм, закрепляя роли и стандарты поведения. А это помогает взаимодействию.

Групповым взаимодействием называются определенные правила, выработанные группой. Особенно остро стоит проблема принятия групповых норм для новичка. Возможны четыре варианта его поведения:

- сознательное принятие норм группы;
- вынужденное принятие под угрозой санкций группы;
- демонстрация антагонизма по отношению к группе («не такой, как все»);
- сознательное отвержение групповых норм с учетом всех возможных последствий, вплоть до ухода из группы.

### **Вопросы для проверки уровня знаний:**

1. Межличностный, социальный и общественный уровень общения.
2. Социальные факторы общения.
3. Процесс понимания человека.
4. Факторы лучшего понимания людей.
5. Ролевое поведение личности в процессе общения.
6. Уровень притязаний личности.
7. Особенности мужской и женской концепции общения.
8. Способы укрепления авторитета личности.
9. Факторы комфортности человека в группе.
10. Правила группового взаимодействия.



## **Раздел 2. ОСНОВЫ ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ**

### **Глава 4. Система деловой коммуникации**

#### **4.1. Процесс взаимодействия деловых партнеров**

В деловом мире общение как обмен информацией приобретает характер целевого коммуникационного процесса. В деловой коммуникации принимают участие две стороны: инициатор и один или несколько будущих деловых партнеров. Инициатор формулирует привлекательную идею, которая может заинтересовать или не заинтересовать деловых партнеров в зависимости от содержания и формы сообщения, а также выбора канала передачи информации.

В зависимости от восприятия передаваемой информации получателем можно ожидать от него ответную реакцию в виде обратной связи, когда партнеры деловых коммуникаций практически меняются местами.

Таким образом, различают следующие основные элементы деловой коммуникации: отправитель, сообщение, канал, получатель, восприятие, обратная связь. Результативность деловых коммуникаций в равной степени зависит от каждого элемента, которые должны обладать необходимыми качествами надежности функционирования и культуры общения.

Отправитель в процессе перевода идеи (мысли) в сообщение фактически выполняет функцию кодировщика с тем, чтобы найти и использовать понятные получателю символы для преодоления возможных информационных барьеров. В отдельных случаях, например, при международных деловых контактах для кодирования сообщения следует привлекать специалистов: переводчиков, юристов или лингвистов.

Сообщение обычно состоит из вербальных и невербальных символов, представляющих информацию, которую хочет передать отправитель получателю с учетом его готовности правильно воспринять сущность делового предложения. Искусством устной речи и грамотного оформления письменных сообщений необходимо овладевать всем сотрудникам, которые участвуют в деловых коммуникациях.

Выбор устного или письменного канала передачи сообщения может быть обоснован ответами на следующие вопросы:

1. Нужна ли немедленная обратная связь? Устная коммуникация обеспечивает самую быструю обратную связь. Обратная связь может быть гарантированно достигнута и при письменной коммуникации, но обычно она осуществляется медленнее.

2. Актуален ли вопрос о позитивном восприятии послания? Если

вероятно неприятие данного сообщения, устная коммуникация будет лучше письменной.

3. Есть ли необходимость в документировании коммуникации? Если важна ответственность и подотчетность, то письменная коммуникация, безусловно, предпочтительнее устной.

4. Нужна ли детальная точность? Если передаваемое сообщение содержит детали и уточняющую информацию или объясняет сложную процедуру, письменный метод является основным средством коммуникации.

Во многих случаях сообщение может быть наилучшим образом передано путем комбинации письменного и устного каналов.

Для успеха деловой коммуникации отправитель должен детально знать и учитывать возможности получателя сообщения, который фактически выполняет функции декодировщика. На него можно посмотреть с разных точек зрения:

1. Много ли получатель знает о теме делового предложения?

2. Насколько вероятно то, что получатель воспримет и сообщение, и отправителя соответствующим образом?

3. Какой опыт общения с отправителем имеет получатель?

Эти и многие другие вопросы определяют характер воздействия сообщения на получателя. В частности, получатель, в первую очередь, описывается двумя аспектами поведения – умением слушать и умением обеспечить обратную связь с отправителем.

Возможность правильного восприятия сообщения определяется умственными способностями получателя или его интеллекта. Разумеется, отправитель и получатель вносят свои, отличные от других, установки, опыт, умственные способности и коммуникативные навыки в поддержании процесса коммуникации.

Рассматривают коммуникативные позиции трех типов: открытую, закрытую и отстраненную.

Открытая позиция характерна тогда, когда участники делового контакта демонстрируют свою готовность к общению или прямо стимулируют активную обратную связь с партнером.

Закрытая позиция обычно демонстрируется при отсутствии заинтересованности в обратной связи. Может быть и так, что партнеры просто не умеют показать такую заинтересованность.

Отстраненная позиция характерна для констатирующего типа информации. В основном, отстраненная позиция присутствует в формальных, например, служебных или официальных отношениях. При этом сотрудники выполняют свои обязанности мало интересуясь тем, как их поведение будет воспринято коллегами или посетителями. Такая позиция зачастую наблюдается в бюрократизированных властных

структурах при отсутствии заинтересованности в деле.

Процесс отражения может быть пассивным и активным. Пассивное отражение имеет место, когда получатель сообщения воспринял информацию, но не дал об этом знать отправителю. Коммуникация может считаться полноценной только в случае активного отражения, когда получатель сообщает каким-либо образом, что он получил сообщение и понял его так-то и так-то.

Таким образом, отражение, по сути, является обратной связью. Цель отражения – помочь партнеру по общению в понимании того, как воспринимаются его поступки, какие чувства они вызывают у других людей. Среди видов обратной связи выделяют оценочную и безоценочную.

Оценочная обратная связь – это сообщение своего мнения, своего отношения к тому, о чем идет речь. Оценки могут быть положительными или отрицательными. Позитивная оценочная обратная связь выполняет функцию поддержки партнера и сложившихся отношений. Негативная оценочная обратная связь выполняет корректирующую функцию, направленную на устранение нежелательного поведения и на изменение отношений.

Понимание специфики деловых коммуникаций приводит к мысли о том, что их культуре нужно учиться. Под культурой деловой коммуникации следует понимать высокий уровень умения общаться в деловом мире. Культура делового общения предполагает:

1. Высокую коммуникативную культуру, то есть искусство говорить (в том числе публично) и слушать.
2. Умение объективно воспринимать и правильно понимать партнера.
3. Умение строить отношения с любым партнером, добиваться эффективного взаимодействия на основе обоюдных интересов.

Стороны делового общения взаимосвязаны: умение правильно воспринимать и принимать партнера или аудиторию помогает найти нужные доводы, а владение ораторским искусством – их изложить. Все это необходимо для успешного делового контакта, в ходе которого проявляется умение взаимодействовать с партнером: преодолевать барьеры в общении, занять нужную психологическую позицию, выйти на соответствующий уровень общения и т.п. В идеале деловой человек должен равно владеть всеми сторонами общения в деловом мире.

Пониманию сути деловой коммуникации способствует понимание структуры общения. Эта же структура упрощенно отражает процесс публичного выступления, который с полным основанием считается специфическим видом делового общения.

Процесс общения, и делового общения в том числе, подчиняется некоторому алгоритму. На первом этапе восприятия человек, видящий (или слышащий, осязающий, обоняющий) другого, идентифицирует его по полу, возрасту, внешним характеристикам и т.д. В соответствии с особенностями процесса сознания человеческий мозг сортирует полученную от органов чувств информацию. В этот момент идет поиск той ячейки памяти, в которую необходимо уложить эту информацию.

Поскольку восприятие и память человека носят ассоциативно-образный характер, то ранее полученная информация как бы притягивает новую по принципу «подобное – к подобному». Таким образом, новый объект в коре головного мозга сразу попадает в поле уже имеющихся понятий. Этот процесс можно назвать «стереотипизацией».

Следующий этап процесса общения – бессознательная «рефлексия». Рефлексия есть способность сознания человека сосредоточиться на самом себе. В контексте общения рефлексия включается на этапе анализа собственной позиции в данном акте общения. После того, как прошла стереотипизация, включаются механизмы реакции на партнера. Человек сознательно или бессознательно либо готовится к обороне, либо к уходу от более тесного контакта, либо наоборот, он расслабляется, рад общению и готов к самораскрытию. Другой основополагающий принцип деловых взаимосвязей – терпимость, которая означает осознание невозможности преодолеть «с наскока» слабости и недостатки партнеров.

Отметим также необходимость тактичности, справедливости, требовательности к себе, принципиальности и уважения к мнению других в деловых контактах. Говоря о культуре деловой коммуникации, имеют в виду и определенное «качество» общения, умение создать благоприятную атмосферу делового разговора, способствующую взаимопониманию и взаимодействию.

Таким образом, основными элементами системы деловых коммуникаций являются: отправитель (кодировщик), сообщение, канал, получатель (декодировщик), восприятие, обратная связь.

#### **4.2. Типы деловых коммуникаций**

Деловые отношения организуются в самых различных условиях, что обусловило наличие множества типов деловых коммуникаций, включая персональные, межличностные, групповые, межгрупповые, творческие, инновационные, массовые, межкультурные, международные.

Персональные деловые коммуникации являются по существу внутренним диалогом человека, то есть разговором с самим собой.

Несмотря на распространенный миф о том, что разговор с самим собой – признак душевной болезни, на самом деле, конечно, размышляя, человек так или иначе говорит внутри себя.

Понятие внутренней речи достаточно хорошо изучено. Внутренняя речь имеет, в том числе, и явно выраженные признаки диалога. Например, внутри себя человек может задавать сам себе вопросы – это явный вид диалога, когда необходимо сдерживать себя в неприятной ситуации, уговаривать себя рисковать в сложной обстановке или заставлять себя выполнять трудную, но крайне необходимую работу.

Внутренняя речь имеет ряд особенностей, среди них, к примеру, неполная синтаксическая структура высказываний, так как человек способен понять сам себя, как правило, «с полуслова».

Иногда внутренний творческий труд принимает совсем уж очевидные формы обычной деловой коммуникации. Например, ведение личного дневника – это явная вербальная письменная деловая коммуникация, в которой и отправителем, и получателем сообщения выступает один и тот же человек.

Наиболее распространенной считается межличностная деловая коммуникация, когда отправителем и получателем сообщения являются разные люди. Межличностная деловая коммуникация пронизывает все пространство нашей жизни и нашей истории. Мы общаемся по деловым вопросам с людьми в быту, на работе, на улице, мы общаемся даже с далекими предками и потомками – знакомясь и творчески используя историческое наследие и свидетельства ушедших или грядущих эпох или оставляя таковые будущим поколениям.

Групповая деловая коммуникация – это усложненный вариант межличностной коммуникации, когда субъектами делового целенаправленного общения являются два и более человек. Любая коллективная беседа является групповой деловой коммуникацией, как и деловое общение в интернете или творческое восприятие материала на лекции. Отправителем сообщения может быть преимущественно один субъект (на лекции – преподаватель), а могут и разные участники общения (на семинарском или практическом занятии).

Групповая деловая коммуникация ввиду большого количества участников чревата столкновением интересов, достаточно сложна в организации. Для достижения успеха в такой коммуникации в целях понимания сообщений и адекватного реагирования на них порой нужна специальная роль организатора или ведущего, следящего за содержанием сообщений, их длиной, очередностью.

Проводящий беседу в группе одновременно организует работу над темой, предоставляет слово выступающим, следит за очередностью и содержанием сообщений, задает наводящие вопросы, прерывает не-

нужные реплики, помогает находить общие выводы.

Участник деловой коммуникации в сети «Интернет» является не только ведущим, но и редактором сообщений, поскольку коммуникация проходит в письменной форме. Он может удалять ненужные, не относящиеся к теме или оскорбительные сообщения.

Групповая деловая коммуникация также имеет место в рабочей обстановке при совместной деятельности более чем двух специалистов, а также в творческом процессе. Для того чтобы такая деловая коммуникация была успешной и следовала производственным целям, требуется следить за работой участников и направлять их на достижение целей проекта.

Организатор дискуссии должен обладать не только официально присвоенным статусом, но и авторитетом для участников, иметь коммуникативные и редакторские навыки, детально разбираться в теме в отличие, скажем, от обычного ведущего, который работает по сценарию и просто следит за очередностью выступлений, а также должен быть выдержан, не мешать успешному и результативному разворачиванию дискуссии.

Если применить эти требования к ситуации управления коммуникацией в инновационном менеджменте, то инновационный менеджер в процессе творческой дискуссии должен быть таким специалистом, который способен оценить, по правильному ли пути развивается деловая коммуникация, поэтому он должен уметь поддержать те сообщения, которые направляют дискуссию в правильное русло, и забраковать или пресечь сообщения, заводящие творческий поиск в тупик.

При этом инновационный менеджер сам заранее не знает, какой результат будет успешным, а какой – нет. Так что для реализации функции руководителя дискуссии в таких условиях нужен особый коммуникативный талант, глубокое знание предмета, хорошие речевые навыки, знание человеческой психологии и людей, которыми руководишь, а также управленческое и профессиональное чутье.

Важно также соблюсти баланс между стихией поиска и жесткостью порядка. С одной стороны, надо не затоптать ростки творческой мысли ради соблюдения формальности процедуры. С другой стороны, необходимо придерживаться порядка, чтобы творческая коммуникация не вылилась в ненужную перепалку. Найти разумную середину бывает трудно, так как в инновационной сфере зерна будущего успеха могут содержаться в самых абсурдных на первый взгляд предположениях.

Межгрупповая деловая коммуникация – это общение уже не между личностями, а между группами людей, объединенных по какому-либо признаку. Чаще всего это общение в политической сфере, так

как объединение людей по интересам обычно сопровождается постановкой политических целей, то есть связано с влиянием на власть или стремлением к власти.

Еще более высоким уровнем коммуникации является массовая коммуникация. Она отличается от межгрупповой тем, что в массовой коммуникации отправители и получатели не объединены в группы. Получателем (реже отправителем) в массовой коммуникации является абстрактная безликая масса людей, которым адресовано сообщение.

Наиболее абстрактным уровнем деловой коммуникации является межкультурная, или межцивилизационная коммуникация. Несмотря на высокий уровень абстракции такая коммуникация, тем не менее, вполне описывается построенной нами ранее моделью коммуникативного акта.

К сожалению, коммуникации между культурами и цивилизациями происходят нередко в форме конфликтов. К примеру, бомбардировка Хиросимы была, в том числе, и посланием американцев Сталину. И это был именно межкультурный диалог, длившийся потом около 40 лет в форме холодной войны. Очевидно, что также межцивилизационным посланием можно признать террористическую атаку на небоскребы в Нью-Йорке.

К счастью, мы знаем много примеров межкультурных контактов, не связанных с насилием или насаждением идей. Ведь коммуникацией называют не только передачу, но и обмен информацией. Поэтому вполне понятно, что сейчас, в эпоху роста информационных потоков, в эпоху размывания национальных границ и взаимопроникновения цивилизаций, межкультурная коммуникация становится все более интенсивной, что таит в себе как проблемы, так и потенциал общечеловеческого развития.

Разновидностью межкультурной коммуникации является международная коммуникация, которая реализуется как на официальном уровне, так и на неофициальном. На официальном уровне общаются лидеры стран, правительства, дипломатические ведомства, крупнейшие корпорации. На неофициальном уровне участниками международной коммуникации становятся, например, туристы.

И, наконец, разновидностью коммуникации можно признать попытки человечества установить контакт с внеземным разумом или потусторонним миром. Несмотря на фантастичность многих таких попыток, особенно в сфере общения с потусторонними силами, это, вне всякого сомнения, тоже коммуникация, обладающая всеми необходимыми признаками: отправитель, получатель, сообщение, канал передачи.

Что касается коммуникации с внеземным разумом, то человек

здесь не только является получателем сообщений от инопланетян (как утверждают уфологи), но и сам пытается стать отправителем сообщений, причем вполне серьезно и на официальном уровне.

Так, в 70-х годах прошлого века американцы запустили в космос свой «Вояджер» с металлической табличкой, на которую были нанесены данные с «посланием от человечества» на основных языках мира и записями наиболее выдающихся музыкальных произведений. С подобными миссиями в космическое пространство были отправлены еще несколько челноков, некоторые из них уже вылетели за пределы Солнечной системы. Состоялся ли Контакт – науке пока неизвестно.

### **4.3. Виды коммуникативного воздействия**

Межгрупповые и массовые деловые коммуникации обладают одним феноменальным свойством. С точки зрения модели коммуникации, отправителем и/или получателем являются группы людей, организации, партии, но реально ведь сообщение производит конкретный человек, автор текста. Такого не бывает, к примеру, чтобы обращение политической партии к президенту произносили все члены партии хором одновременно. Составляют его текст и обеспечивают доставку вполне конкретные люди, берущие на себя ответственность говорить от имени всей группы.

И воспринимается любое сообщение тоже индивидуально, хоть оно и адресовано целой группе. Новогоднее обращение Президента России, к примеру, адресовано всему народу. Но у народа нет ушей, они есть у каждого конкретного человека. Этот коммуникативный фокус скрывает большие возможности как для манипуляций, так и для управления людьми.

Когда конкретный человек получает сообщение, адресованное всем и только через адрес «всем» – ему, это придает коммуникации особый характер, позволяющий камуфлировать истинные цели коммуникации. Что происходит? Почему получается, что мы придумываем мифического посланника, выступающего как отдельный собирательный индивид вместо реально существующей группы или массы индивидов?

Коллективное послание (созданное коллективом или адресованное коллективу) – всего лишь результат условной аккумуляции десятков или сотен личных подразумеваемых сообщений. Обобщение единичных актов отдельных индивидов и обозначение их индивидуальным именем (народ, люди труда, учителя, российские шахтеры) – типично для межгрупповой коммуникации.

Обобщая свои мысли, чаяния, пожелания, человек делегирует специального коллективного посланника, иногда символического



(Кремль, партия, Пентагон). Таким обобщающим посланником может быть и реальный человек, например, партийный лидер. Когда он говорит от своего имени, все равно считается, что он выражает мнение определенных групп граждан, то есть, по сути, отправляет обществу сообщения этих групп.

Как и любой миф, мифологический коллегиальный посланник нужен для удобства и экономии усилий. У группы или массы, от имени которой он выступает, есть общие мысли и общие высказывания. С одной стороны, он выполняет объединительную, а с другой – сводит все высказывания некой общности людей к одному сообщению.

Межгрупповая коммуникация чаще всего является политической. По сути, межгрупповая коммуникация и формирует политическую среду. В связи с этим уместно говорить о политической коммуникации. Политики подражаются угадывать и отстаивать интересы остальных членов общества, а по сути, политики управляют интересами других людей.

Обещая удовлетворить интересы группы сограждан, политик втихомолку получает в собственное распоряжение то, чем они готовы пожертвовать ради удовлетворения своих интересов, – будь то деньги, организационная поддержка, участие в митингах или поддержка на выборах.

Для этого политик должен объяснять своей аудитории, какие ее интересы он готов отстаивать, как он это будет делать и что для этого надо. Налицо факт коммуникации, в которой присутствует источник, сообщение, каналы, по которым сообщение передается, и воспринимающая (либо не воспринимающая) сторона – общественность. Это особый вид коммуникации – политическая коммуникация.

Политическая коммуникация – это производство, передача, восприятие информации, с помощью которой политики стремятся собрать как можно больше «чужого» ресурса для реализации «своих» целей. Наиболее формализованными и распространенными способами политической коммуникации являются агитация и пропаганда.

Агитация, видимо, один из древнейших способов убеждения. Она является, по сути, формой приказа, повеления. Агитация прямо и непосредственно побуждает к действию. Она всегда содержит призыв что-либо сделать, например, проголосовать. Именно это ее свойство роднит ее с прямым приказом. Призыв, убеждение, побуждение – верный признак агитации.

Агитацию и приказ-повеление объединяет даже грамматическая форма – форма императива, то есть побудительного глагола или предложения. Это как бы более доброжелательная форма приказа. «Голосуй сердцем!», «Все на выборы!» – совершенная стилистика приказа,

причем все понимают, что исполнение действия, к которому призывает агитка, не является беспрекословным: побуждение, повеление в данном случае носит имитирующий характер. Это простая и незамысловатая форма убеждения, в которой недостаток глубокомысленности восполняется достаточно высоким уровнем экспрессии (императива).

Пропаганда является более сложным способом воздействия. Впервые это слово было использовано в его нынешнем значении в посланиях Папы Римского в XVI веке и означало буквально «подлежащее распространению»; речь шла о распространении идей христианства. Конечной целью пропаганды, как и агитации, является целесообразное изменение поведения человека. Но если агитация прямо и незамедлительно действует на поведение человека, то пропаганда взывает к убеждениям человека, пытается эти убеждения изменить, вследствие чего должно потом измениться и поведение человека. Это, конечно, более сложная технология, чем агитация.

Понятно, что человек, податливо воспринявший пропагандистский заряд, не бросится сразу действовать в соответствии со своими вновь обретенными идеями. Прямой эффект пропаганды не столь ярко выражен, как в случае с агитацией. Более того, большинству людей свойственно критически относиться к навязываемым идеям. Вероятность того, что идеи пропагандиста сразу станут для разумного человека руководством к действию, очень невелика.

Этот «недостаток» пропаганды с лихвой компенсируется тем, что, будучи хоть как-то усвоенными, идеи пропаганды могут сами управлять поведением человека. Иначе говоря, агитация как призыв к действию нужна каждый раз, когда это действие надо совершить. В случае же с пропагандой человек, подпавший под ее воздействие, потом может действовать на основании ее идей вполне автономно.

Разновидностью межгрупповой коммуникации, в том числе в политике, следует признать и рекламу. Именно она продвигает потребительские свойства товара. Самое простое определение – реклама продает товар. Ее задача – убедить получателя сообщения в том, что рекламируемый товар (политик) – хорошего качества и стоит денег (политической поддержки).

Самой сложной технологией по привлечению сторонников являются связи с общественностью (от английского Public Relations). Технология эта, даже судя по ее названию, универсальна и применяется не только в политике, но и в бизнесе. За более чем 70 лет эта теория нарабатала уже чуть ли не академические традиции.

Есть много определений связей с общественностью, например: «Public Relations – это искусство и наука достижения гармонии по-

средством взаимопонимания, основанного на правде и полной информированности». Одно из классических определений: «Public Relations – это планируемые, продолжительные усилия, направленные на создание и поддержание доброжелательных отношений и взаимопонимания между организацией и ее общественностью (т. е. ее работниками, партнерами, потребителями)».

И пропаганда, и реклама предполагают неизменность того, что пропагандируется или рекламируется. Иначе говоря, реклама не может изменить товар, она имеет дело с готовым товаром и может только выгодно его подать. А общественные связи призваны влиять не только на общественность, но и на того, кто эти общественные связи иницирует.

Связи с общественностью – управление поведением общественности за счет согласования ее интересов с интересами управляющей стороны. В этом суть общественных связей и их принципиальное отличие от рекламы и пропаганды. Да, технологии общественных связей позволяют управлять общественным интересом. Но это такое управление, при котором происходит согласование интересов управляемого и управляющего.

Естественно, это более сложные социальные технологии, чем реклама и пропаганда. Это технологии более сложного общества. В самой технологии связей с общественностью заложена идея учета общественного мнения, то есть идея обратной связи. Стало быть, модель коммуникации реализуется во всей полноте.

Важнейшим обстоятельством межгрупповой коммуникации, особенно политической коммуникации, является крайне высокий шумовой фон, обусловленный высокой конкуренцией посланников и сообщений. К одним и тем же целевым группам обращаются разные группы отправителей. В этом же информационном пространстве другие группы отправителей обращаются к другим группам получателей. Все это многократно усложняет понимание в межгрупповой коммуникации, приводит к информационным перегрузкам и стрессам. Поэтому повсюду и сто, и пятьдесят лет назад было немало апокалипсических пророчеств, предрекающих, что человек просто не выдержит и захлебнется в нахлынувшем информационном потоке.

#### **Вопросы для проверки уровня знаний:**

1. Элементы деловых коммуникаций.
2. Правила выбора канала сообщения.
3. Коммуникативные позиции и обратная связь.
4. Культура делового общения.
5. Групповая деловая коммуникация.

6. Творческая деловая коммуникация.
7. Коллективное послание.
8. Агитация, пропаганда.
9. Реклама как вид коммуникаций.
10. Связи с общественностью.

## **Глава 5. Этика деловых коммуникаций**

### **5.1. Моральные правила поведения**

Человечество исторически выработало определенные моральные нормы поведения и этические правила взаимоотношений людей, которые применяются в повседневной и деловой жизни с учетом национальных особенностей и традиций.

Мораль как продукт социальных договоренностей, выработанных в результате всей истории человека, представляет собой свод правил, предписаний, заповедей, включающих также запреты (табу) на определенные действия, слова и поступки людей. С помощью этих правил общество запрещает одни действия и поощряет другие, а также воздействует на своих членов, направляет их поступки в русло, приносящее пользу данному социуму и охраняющее его благополучие в целом.

Подчеркнем общечеловеческое значение моральных основ. Главное отличие морали от других правил поведения в том, что она имеет ореол божественного происхождения. Примером могут служить десять заповедей, которые Моисею были даны свыше, и которые он высек на скрижалях (камнях), символизируя их вечность.

Не случайно мораль цивилизованных народов имеет кодексы, совпадающие по главным принципам или парадигмам с христианскими запретами (табу): «не убий», «не укради», «не лжесвидетельствуй», «не прелюбодействуй», «не желай ничего, что у ближнего твоего», «не делай себе кумира», «почитай отца твоего и мать твою, чтобы тебе было хорошо и чтобы продлились дни твои на Земле»<sup>5</sup>. Эти моральные заветы – лучшее, что придумало человечество с древних времен. Выше человеколюбия нет ничего, по словам Конфуция.

Наряду с моральными нормами общественного поведения существует и осуждаемый сообществом широкий перечень аморальных поступков, который может устно передаваться из поколения в поколение или же быть сформирован в виде специальных письменных традиций и запретов. По Канту, существуют принципы морали, не нуждающиеся ни в каком доказательстве: не совершай ничего, что может оказаться несправедливым. Следовательно, сознание справедливости

---

<sup>5</sup> Библия. М.: Российское библейское общество, 2001.

– это безусловный долг любого человека с устойчивыми моральными принципами поведения.

Отклонения от моральных принципов, возникающие в современном обществе, свидетельствуют о дефиците различных аспектов воспитанности людей, они по привычке терпят хамство и обман, потому что сами привыкли так же вести себя. Академик А.Д. Сахаров совершенно обоснованно утверждал, что человечеству угрожает упадок личной и общественной морали в виде эгоизма, всеобщего роста уголовных тенденций, националистического и политического терроризма<sup>6</sup>. Первичная же причина асоциального и аморального поведения лежит во внутренней бездуховности человека.

Ранее первичные понятия о нравственности человек постигал в церкви во время проповеди. На исповеди наедине с духовником человек мог покаяться в своих неблагоприятных поступках. Постоянная нравственная тренировка давала свои плоды, и достигалась основная воспитательная цель, так как человек не только стал различать добро и зло, но и раскаивался в своих отступлениях от общепринятых норм поведения.

В условиях демократизации и открытости общества наряду с позитивными общественными и социально-экономическими явлениями стали выявляться и асоциальные проблемы нравственности в виде проявлений национализма, экстремизма, пропаганды межнациональной и религиозной розни.

В основе внутренней побудительной силы личности и регуляции ее общественного поведения в условиях свободы нередко выступают потребности, мотивы, интересы и установки. В частности, по мнению С.Л. Рубинштейна, «объективная нужда, отражаясь в психике человека, испытывается им как потребность»<sup>7</sup>.

Материальные и интеллектуальные потребности служат источником общественной активности личности, одновременно являясь показателем уровня ее духовной культуры. Асоциальное поведение человека напрямую связано с переходом за грань разумных потребностей, в частности в стремлении к наживе за счет других людей.

Итальянский философ Т. Кампанелла обращает внимание на то обстоятельство, что «если богатство ведет к моральному разложению личности, появлению у нее нездоровых потребностей и интересов, то крайняя нищета делает людей негодьями, ворами, коварными, лицемерами».

Бедность человека чаще всего осуждается и оценивается как зло, а

---

<sup>6</sup> Сахаров А.Д. Тревога и надежда. М.: Интер-Версо, 1990. С. 74–75.

<sup>7</sup> Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии. М.: Педагогика, 1989. С. 103.

оправдывается только в экстремальных случаях, когда перед ним стоит сверхсложная задача выживания, например, во время войны или катастрофы. Поэтому одной из нравственных ценностей общества считается обеспечение достойного качества жизни населения, прежде всего, за счет добросовестного труда работоспособных людей, а также оказания социальной помощи и поддержки людям, попавшим в трудную жизненную ситуацию.

Мотивы нравственного поведения человека базируются на удовлетворении его материальных и духовных потребностей с учетом его интересов. Интересы как специфическая направленность на тот или иной предмет – это познавательное или эмоционально окрашенное активное отношение личности к действительности и стремление удовлетворить свои потребности. Разумные интересы, как правило, обуславливают развитие новых, более высоких и сложных потребностей.

Объективно существует сложная система интересов, начиная от индивидуальных интересов личности, семьи, различных социальных групп и общества в целом. Их гармоническое сочетание зависит, прежде всего, от уровня социально-экономического развития страны.

Интересы личности не являются неизменными и меняются вместе с ее положением в обществе. Познания личности развиваются от недостаточно сформировавшегося интереса в виде изучения отдельных фактов до зрелого всестороннего профессионального интереса, основанного на приобретении новых знаний в процессе общения. Зрелый интерес отличается от первоначального тем, что эмоциональная составляющая познаний уступает место осознанию его значимости для формирующейся личности и ее морально-нравственного становления.

Каждая личность всегда стоит перед выбором приоритета между личными и общественными интересами. Зрелый человек с высокими морально-нравственными качествами в процессе коммуникаций впитывает предшествующий опыт поколений и достижения мировой культуры, обогащается при освоении национальных особенностей развития различных стран и народов.

Многokrратно повторяемые процессы делового общения человека с окружающим миром и накопление социального опыта общения с различными людьми, закрепление позитивного или негативного к ним отношения с учетом различия их позиций формируют устойчивые морально-нравственные установки личности.

Интересы и морально-нравственные установки формируются в результате взаимодействия человека с окружением в семье, школе, с друзьями, в составе социальной трудовой группы. В процессе деловых отношений проявляются мотивы, побуждающие человека к со-

вершению определенных осмысленных социальных действий или поступков.

Мотивация нравственного поведения личности представляет собой духовный процесс, который объединяет рациональное мышление и эмоциональные переживания, активную жизненную позицию и гражданский долг.

Морально-нравственная мотивация активного и этического поведения человека становится результатом взаимодействия сознательных и бессознательных, чувственных и эмоциональных, культурных и физиологических потребностей, которые находятся под воздействием социальных факторов и особенностей среды обитания.

## **5.2. Этические нормы общения человека**

В процессе общения нередко возникает невольная симпатия между собеседниками и появляется желание продолжать дружеское или деловое сотрудничество. В отдельных случаях, наоборот, проявляется односторонняя или взаимная неприязнь, желание поскорее закончить общение и никогда не видеть друг друга из-за невоспитанности и несоблюдения элементарных правил вежливости.

Этические правила и нормы устанавливают общепринятые критерии «правильного» и «неправильного» поведения. Этические нормы выработаны человечеством для того, чтобы избегать лишних конфликтов и находить взаимопонимание для выживания и комфортного самочувствия.

«Правильное» поведение социально одобряемо и гарантирует человеку принятие его окружающими и оказание ему помощи и поддержки. «Неправильное» поведение общество карает равнодушием, изоляцией, отказом в помощи, презрением и насмешками, вплоть до таких радикальных мер, как избиение камнями.

Нарушение этики может происходить или от незнания общепринятых норм, дурного воспитания, или принципиального нарушения их. В последнем случае такой тип ставит себя вне правил, и социально не одобряется.

Существуют определенные этические нормы как ценности и правила этики, которых должны придерживаться люди в своей повседневной жизни и в процессе труда. Вряд ли можно оправдать различное поведение одного и того же человека в домашней и деловой обстановке. Конечно, в домашней и деловой обстановке встречаются разные ситуации. Однако в любой обстановке должна реализовываться известная древняя мудрость: «относись к другому так, как хочешь, чтобы относились к тебе».

Этика – это свод правил и норм поведения с учетом особенностей

в той или иной области человеческого общения. Указанные правила и нормы могут касаться двух основных видов общения. В процессе неформального общения – родственного, дружеского, между незнакомыми людьми: одни и те же люди, попадая в разную обстановку, ведут себя в соответствии с этикой семейных, дворовых, трудовых, армейских отношений или даже с «этикой» уголовного мира.

В деловой обстановке действуют более регламентированные правила формального общения – взаимоотношений в служебной или рабочей обстановке, с представителями власти, общественных органов, средств массовой информации.

Этические нормы или правила служебной этики принимаются на общем собрании трудового коллектива для того, чтобы они воспринимались работниками как свои собственные. Принятые правила не имеют статуса нормативного акта, за их нарушение нельзя применять юридические санкции или меры дисциплинарной ответственности. Средством защиты норм от нарушения является общественное осуждение, вплоть до суда чести.

Основополагающие принципы этического поведения в любой ситуации предложены еще в древности:

- владей собой настолько, чтобы уважать других, как самого себя;
- поступай с людьми, как мы желаем, чтобы с нами поступали.

Именно этика позволяет ответить на вопрос, что должно совершать, от чего нужно отказаться. Нравственность выступает здесь ценностным выражением действий людей по отношению друг к другу, определяемых обладанием всего, что обеспечивает жизнедеятельность по критериям человечности<sup>8</sup>.

Концепция этики русского теоретика П.А. Кропоткина, основанная на громадной экспериментальной работе, построена на идее взаимопомощи. Он пришел к выводу, что, только оказывая помощь друг другу, человечество может выжить и выйти на новый нравственный уровень развития. Этика проявляется в виде идеалов, моральных принципов и норм поведения, учения о назначении человека и смысле его жизни, понятий о должном, о добре и зле.

Этическое поведение характерно для воспитанных и общественно активных личностей, обладающих суммой необходимых знаний и богатым опытом взаимодействия с различными категориями людей. В то же время применение норм и правил этики деловых отношений воспринимается окружающими в любом случае, если даже человек не обладает достаточно отработанными навыками использования правил этики.

---

<sup>8</sup> Ковальчук А.С. Основы делового общения. М.: Дашков и К<sup>о</sup>, 2008. С. 39.



Эффект восприятия многократно усиливается, если этическое поведение становится естественным правилом для личности, как внутренняя психологическая потребность в результате освоения в процессе обучения и воспитания, а также регулярных практических тренингов в дружеской или семейной обстановке, при выполнении трудовых обязанностей.

В процессе обучения и тренировок по освоению этических норм общения формируется устойчивая коммуникативная культура личности, которая необходима как повседневной жизни, так и, особенно, в деловой сфере.

Под коммуникативной культурой обычно понимается комплекс знаний, умений и навыков в области взаимодействия людей в деловой сфере, позволяющих устанавливать психологический контакт с деловыми партнерами, добиваться точного восприятия и понимания в процессе общения, прогнозировать поведение деловых партнеров, направлять поведение деловых партнеров к желательному результату.

В основе коммуникативной культуры лежат общепринятые нравственные и этические требования к общению, неразрывно связанные с признанием неповторимости и ценности личности: вежливость, корректность, тактичность, скромность, точность, предупредительность.

Вежливость выражается в уважительном отношении к другим людям, их достоинству, проявляется во внимании, приветствиях и поздравлениях, добрых пожеланиях, в благожелательной интонации голоса, умеренной мимике и жестах. Антипод вежливости – грубость, которая препятствует коммуникациям с партнерами.

Корректность заключается в умении держать себя в рамках приличия в любых ситуациях. Особенно важно корректное поведение при различии мнений и убеждений, при спорах и конфликтах.

Тактичность определяется наличием чувства меры и разумных границ в общении, превышение которых может обидеть человека или поставить его в неловкое положение. Бестактными являются замечания по внешнему виду или поступков собеседника, вмешательство в его интимную жизнь.

Скромность в общении означает сдержанность в оценках, уважение вкусов и привязанностей других людей. Антиподами скромности являются высокомерие, развязность, позерство.

Точность включает обязательность выполнения обещаний и взятых обязательств. Неточность граничит с аморальным поведением – ложью или обманом.

Предупредительность состоит в стремлении первым оказать любезность, избавить другого человека от неудобств и неприятностей.

Высокий уровень коммуникативной культуры также включает:

- способность налаживать эффективный обмен информацией, умения и навыки организации взаимодействия между группами и отдельными людьми в процессе коллективной трудовой деятельности;

- общительные личностные качества, знания, умения и навыки успешной работы с людьми, а также природные способности к сотрудничеству и взаимодействию как внутри организации, так и с внешней средой;

- генетические и приобретенные в процессе коллективной трудовой деятельности личностные качества, такие как общительность, тактичность, внимательность, сдержанность, выдержанность и деловая строгость;

- теоретические знания закономерностей коммуникационного процесса, включая краткое и ясное формулирование идеи, понятная конструкция сообщения, выбор надежных каналов передачи информации, умелое преодоление семантических барьеров и невербальных преград, овладение искусством общения;

- профессиональные умения и навыки анализа информационных потоков, отбора сведений с учетом их важности и срочности реакции на сообщения отправителей информации, владение искусством краткости и четкости постановки задач подчиненным, поддержания эффективной обратной связи с ними;

- умение слушать и слышать собеседника, способность понимать людей и налаживать плодотворное деловое сотрудничество, формировать коллектив с высоким трудовым потенциалом и создавать условия для наиболее полной реализации возможностей сотрудников, быстро реагировать на нужды работников и запросы потребителей продукции и услуг;

- способность стать лидером команды и повести за собой последователей, быть требовательным к себе и другим, внимательным к каждому человеку, обеспечивать здоровый психологический климат в трудовом коллективе и взаимопонимание между сотрудниками, поддерживать горизонтальные коммуникации.

### **5.3. Корпоративная профессиональная этика**

Общество во все времена различало понятия добра и зла, а историей разграничения этих понятий занималась и занимается общечеловеческая (или еще ее называют универсальной) и профессиональная этика. В центре этики стоит система нравственных отношений, мотивов действия, чувств и сознания. Конкретным наполнением этих систем являются этические нормы, стандарты, правила, требования, содержание которых зависит от исторического этапа развития общества.

Анализ исторического развития этических представлений показы-

вает, что в разные периоды общество имело различия в складе мышления и системах духовных ценностей. Для современного российского общества характерным является коренной пересмотр этических норм как в поведении свободной от идеологических догм личности, так и организаций в условиях получения практически неограниченных рыночных свобод.

Профессиональная деловая этика содержит нормы, стандарты, правила и требования, характерные для определенных видов деятельности, которые определяют кодекс поведения и предписываемый тип отношений для наилучшего выполнения работниками своих должностных обязанностей в своей профессиональной сфере.

Любое профессиональное общение должно протекать в соответствии с этическими нормами и стандартами, которые можно объединить в две группы: индивидуальная этика (собственная для каждой отдельной личности) и корпоративный этический кодекс<sup>9</sup>.

Первая группа, или индивидуальная этика, отражает особенности поведения личности как комплекс этических представлений, норм и оценок, которыми личность владеет от рождения, живет и работает, независимо от того, какую бы должность ни занимала и какую бы работу не выполняла.

Вторая группа содержит этический комплекс в виде норм и стандартов, определяемых устными указаниями руководства и (или) зафиксированными в письменном профессиональном корпоративном этическом кодексе.

Хорошо, если собственные представления о том, что этично и что неэтично, совпадают с профессиональными этическими нормами. Когда такие совпадения отсутствуют полностью или частично, то могут возникать проблемы большей или меньшей степени трудности при уяснении, освоении и практическом использовании этических норм и стандартов, не входящих в комплекс личных морально-нравственных представлений.

Корпоративная профессиональная этика может заключаться в традициях, символах, легендах, передаваемых устно каждому новичку данного трудового коллектива. Сейчас практикуется формулирование корпоративной профессиональной этики в виде этического кодекса, в котором перечисляются правила поведения члена организации (корпорации) по отношению к сотрудникам «по горизонтали» и «вертикали», к партнерам и ее клиентам, к средствам массовой информации и органам власти.

---

<sup>9</sup> Ботавина Р.Н. Этика деловых отношений. М.: Финансы и статистика, 2003. С. 4.

С учетом того, что в современной России около 30% трудоспособного населения страны работает в бюджетной сфере и 70% – в коммерческом секторе экономики, следует подчеркнуть существенные различия сформировавшихся профессиональных этических кодексов в этих условиях.

Теория идеальной бюрократии Макса Вебера сформировалась в начале XX века и во многом базируется на господствующей в тот период школе научного управления. Сущность этой теории состоит в этических нормах организации коллективного труда и строгом следовании работников своей должностной инструкции, ответственности менеджера за общие результаты:

1. Ответственность за эффективное выполнение своих обязанностей каждым руководителем и исполнителем высокоспециализированного вида работ. Революционные изменения в менеджменте связаны с тейлоризмом – учением о разделении труда и специализации работников по выполнению операции на поточной линии, движущейся с оптимальной скоростью, рассчитанной на способности среднего человека.

При низкой квалификации работников внедрение поточной линии позволяло подбирать их по физическим и умственным данным, обучать в короткие сроки непосредственно на рабочем месте, получать достойную оплату за интенсивный труд.

Вместе с тем резко возросла роль управленческого труда как «обдумывания» и ответственности за организацию коллективного труда.

2. Координация менеджером процесса выполнения разнородных заданий и устранения неопределенностей из-за индивидуальных особенностей исполнителей. При предъявлении жалоб потребителей услуг на любого работника бюджетной сферы менеджер советует работникам оставлять свои настроения дома и выполнять обязанности согласно должностной инструкции.

3. Готовность сотрудников заменить других исполнителей при высокой их загруженности или отсутствии на рабочем месте из-за болезни. При этом возможность замены исполнителей зависит не только от их квалификации, а также от желания работника выполнять несвойственные ему функции.

4. Делегирование полномочий, власти и права распоряжаться ресурсами с верхних уровней иерархии управления на нижние, ответственность менеджеров за свои действия и действия подчиненных. Не рекомендуется высокая степень централизованных полномочий, так как это влияет на сроки и качество работ, но при передаче полномочий подчиненным ответственность за результаты труда остается за руководителем.

5. Поддержание социальной дистанции и служебных взаимоотношений официальных лиц с подчиненными и клиентами, предотвращение злоупотреблений на почве фаворитизма, знакомств и личной дружбы. В государственных и муниципальных учреждениях законодательно запрещено иметь родственников в прямом подчинении, в коммерческих организациях с родственниками вместе лучше не работать, так как невозможно потребовать результаты без последующих разборок.

6. Комплектование штата организации работниками на основе технической квалификации, защита от произвольного увольнения, продвижение с учетом личных достижений, преданности фирме на протяжении всего карьерного роста в течение всей трудовой жизни. Для защиты работников от административного произвола при их увольнении по инициативе работодателя требуется согласие выборного профсоюзного органа.

Одновременно сформировались этические правила организации предпринимательской деятельности, разработанные организацией «Круглый стол мирового бизнеса», основанной в 1986 г. бизнесменами из США, Европы и Японии. В их основе вышеназванных правил находится так называемое правило золотого стандарта: «В рамках служебного положения никогда не допускать к своим подчиненным, к руководству, коллегам, клиентам таких поступков, каких бы не желал видеть по отношению к себе». Кроме того:

1. Нужно быть справедливым при наделении сотрудников необходимыми ресурсами (денежными, сырьевыми, материальными).

2. Требуется обязательное исправление этического нарушения независимо от того, когда и кем оно было допущено.

3. Служебное поведение и действия сотрудника признаются этическими, если они способствуют развитию организации с моральной точки зрения.

4. Действия сотрудника или организации в целом этичны, если они хотя бы не нарушают этических норм.

5. Этичным признается терпимое отношение сотрудников к моральным устоям и традициям в других организациях.

6. Рекомендуются разумное сочетание индивидуальных и этических взглядов с требованиями общечеловеческой морали.

7. Индивидуальное и коллективное начало признается за основу при разработке и принятии решений в деловых отношениях.

8. Не следует бояться иметь собственное мнение при решении любых служебных вопросов, но противоречивость как черта личности должна проявляться в разумных пределах.

9. Нельзя применять насилие к подчиненным в различных формах,

например, в приказной, командной манере ведения служебного разговора.

10. Этические стандарты могут быть внедрены в жизнь организации не единовременным приказом, а лишь с помощью непрекращающихся усилий со стороны менеджеров и рядовых сотрудников.

11. При использовании этических норм следует учитывать силу возможного противодействия, так как сотрудники в практической работе по той или иной причине начинают им противодействовать.

12. В текущей работе целесообразно учитывать доверие работников, их ответственность, компетенции и чувство долга.

13. Рекомендуются стремиться к бесконфликтности, так как конфликты создают благоприятную почву для этических нарушений.

14. В должностных инструкциях предусматривать свободу, не ограничивающую свободу других.

15. Каждый сотрудник должен не только сам поступать этично, но и способствовать такому поведению своих коллег.

#### **Вопросы для проверки уровня знаний:**

1. Мораль цивилизованных народов.
2. Мотивы нравственного поведения человека.
3. Выбор приоритетов между личными и общественными интересами.
4. Этические нормы или правила служебной этики.
5. Коммуникативная культура.
6. Высокий уровень коммуникативной культуры.
7. Индивидуальная этика.
8. Корпоративная профессиональная этика.
9. Теория идеальной бюрократии Макса Вебера.
10. Этические правила организации предпринимательской деятельности.

## **Глава 6. Барьеры в коммуникациях**

### **6.1. Помехи в процессе общения и пути их устранения**

Результативное общение представляет собой сложный, трудный и достаточно непредсказуемый процесс, исход которого зависит от многочисленных факторов. Существенное влияние оказывают личные качества участников процесса общения, в том числе уровень образования, коммуникабельность, общая культура, знание и понимание психологии людей.

Общение с одними людьми протекает легко, приятно и продуктивно, контакты с некоторыми деловыми партнерами приходится продолжать исключительно в интересах дела. Ощущение дискомфорта не только обуславливает высокую эмоциональную нагрузку и соз-

дает помехи в общении, но может привести к возникновению конфликтов.

Нередко могут возникать непредвиденные психологические помехи в общении из-за трудности в понимании сторон, создания негативной атмосферы в процессе контактов, что также снижает возможность достижения поставленных целей деловых коммуникаций. Поэтому необходимо знать и умело применять определенные правила общения.

Могут создаваться и объективные условия, препятствующие достижению деловыми партнерами согласия или компромисса, например, острый дефицит ресурсов или желание сторон достичь нереальных целей коммуникаций.

Анализ психологических особенностей личности и типовых причин недостаточно эффективных коммуникаций позволяет различать три основные группы трудностей в общении:

- недостатки в подготовке участников общения, создающие психологический дискомфорт и субъективные помехи в процессе общения;
- психологические воздействия как определенные препятствия во взаимопонимании партнеров по общению;
- принципиальные разногласия сторон как объективные преграды в достижении поставленных сторонами целей.

Включаясь в процесс общения или деловых коммуникаций, необходимо знать, учитывать и умело устранять помехи, настойчиво преодолевать барьеры во взаимопонимании и, по возможности, обходить возникающие препятствия в достижении целей.

Существует целый комплекс помех, которые могут быть учтены или устранены собеседниками в процессе общения:

- недостаточная компетентность собеседника в предмете разговора;
- эстетические условия процесса общения;
- недостатки в коммуникабельности партнера;
- психологические особенности характера собеседников;
- различия приоритетов каналов восприятия сообщений.

Некомпетентность одного из партнеров может проявиться сразу с первых произносимых фраз или же с опозданием в процессе общения. Для исключения разочарования рекомендуется в начале разговора выяснить, что понимает каждый из собеседников под предметом общения. Если собеседник совсем не разбирается в проблеме, то следует вежливо свернуть разговор и постараться связаться с компетентным специалистом.

Когда собеседник лишь частично разбирается в предмете общения, а обратиться больше не к кому, то следует осторожно ввести его

в курс дела, не подчеркивая большую осведомленность. Нередко мало посвященный в проблему человек не обременен сложившимися стереотипами и способен на «свежее» непредвзятое мнение по самым сложным проблемам, исходя из здравого смысла.

Субъективные эстетические помехи в процессе общения складываются, прежде всего, из-за неряшливого внешнего вида, неопрятной одежды и негативных личных качеств собеседника, в частности, его невоспитанности, невнимательности, отсутствия чувства такта или проявлений грубости. Как отмечал А.П. Чехов: «В человеке все должно быть прекрасно ... и лицо, и одежда, и душа, и мысли...».

Все знают, что «по одежке встречают, а по уму провожают». В деловых кругах принято считать, что внешний облик человека и его костюм говорят о надежности в делах. В частности, существуют несколько советов для деловых мужчин<sup>10</sup>:

- деловой человек должен быть всегда опрятен, плохо завязанный галстук или нечищенные ботинки говорят о том, что человек нетребователен к себе и необязателен;

- в одежде делового человека предпочтителен консерватизм: костюм спокойных тонов и классических фасонов, брюки и пиджак одного цвета, однотонные светлые сорочки, носить сорочки с короткими рукавами не принято, манжеты сорочки должны быть немного видны из-под рукавов пиджака (на 2–3 см), никаких значков и перстней, в наружные карманы не кладут ручки, очки и расчески;

- следует иметь в виду, что ткань в полоску делает фигуру зрительно более стройной, а в клетку – полнит.

При деловых коммуникациях предпочтение отдается мужчинам среднего роста спортивного телосложения.

Для деловых женщин рекомендуется надевать костюм или юбку с блузкой, главный акцент делать на прическе, косметикой пользоваться в меру, запах духов должен быть едва ощутим. Недопустима одежда из прозрачных и блестящих тканей. У женщины при себе должна быть ручка, не рекомендовано писать дешевыми ручками, это навсегда испортит ее репутацию.

Не способствуют результативности общения также неблагоприятные условия встречи, например, помехи из-за постороннего шума, духота или холод, отсутствие элементарного порядка в помещении.

Специалист по этике Р.Н. Ботавина в своей книге «Этика деловых отношений» выделяет основные принципы делового этикета, несоблюдение которых может создавать первичные, но существенные помехи в общении.

---

<sup>10</sup> Дусенко С.В. Профессиональная этика и этикет. М.: Академия, 2012. С. 15.



Здравый смысл. Требования к человеку должны соответствовать здравому смыслу, экономить рабочее время, обеспечивать порядок и поддерживать организованность сотрудников.

Свобода. Усердное выполнение всех правил и норм этикета не должны создавать помехи для свободного выражения взглядов и пожеланий делового партнера. Следует обеспечить терпимое отношение к национальным особенностям и культурным традициям партнеров.

Этичность. Все составляющие делового этикета в своей основе должны быть высоко моральными, направленными на добро.

Удобство. Принцип удобства необходимо реализовывать во всем, начиная с организации рабочего места.

Целесообразность. Каждое требование делового этикета должно служить соответствующим целям.

Экономичность. На исполнение рекомендаций делового этикета не должно тратиться много денег.

Непринужденность. Нормы и правила делового этикета должны быть естественны, исполняться с легкостью и без напряжения. Однако непринужденность нельзя путать с бесцеремонностью, невоспитанностью и нахальством.

Консерватизм. Строгий деловой костюм сотрудника, его манеры общения, приверженность определенным традициям, фундаментальность, надежность и стабильность всегда привлекательны для потенциальных клиентов и партнеров.

Универсализм. Любое правило или норма делового этикета могут применяться в различных ситуациях деловых взаимоотношений.

Эффективность. Стандарты делового этикета позволяют сокращать сроки исполнения обязательств, уменьшать количество конфликтов.

Коммуникационные помехи в процессе общения людей появляются из-за неумения владения собой, а также ограниченных речевых возможностей собеседника.

Помехой в общении нередко становится неумение слушать, когда один из собеседников перебивает и не дает закончить мысль партнеру, не реагирует на его доводы, уходит от темы и начинает говорить о чем-то своем, не связанным с первичной темой общения. Компенсировать неумение партнера слушать можно в какой-то мере только терпением и искусством направлять общение в нужное русло.

Знание и стремление собеседников соблюдать этические правила и стандарты общения не всегда обеспечивают гарантию получения требуемого результата при возникновении коммуникационных помех из-за неумения одного или обоих партнеров ясно выражать свои мысли.

Тем, кто сталкивается с таким собеседником, можно посочувство-

вать, так как им придется набраться терпения и использовать все свое умение слушать и задавать уточняющие вопросы, чтобы хоть что-то понять или получить требуемую информацию.

Невнятная речь, косноязычие, скороговорка, очень тихий или пронзительный голос способны вывести из себя любого собеседника. Но если имеется заинтересованность в собеседнике с плохой техникой речи, то партнеру приходится приспосабливаться к его манере говорить и не показывать вида, что чем-то недоволен.

Психологический характер собеседника может создавать проблемы в общении и оказывать влияние на поведение партнеров. Даже при строгом соблюдении общепринятых этических стандартов общения помехой для налаживания контактов может стать различие характеров собеседников. Конечно, хорошо воспитанные и владеющие собой люди стремятся и умеют вести себя так, чтобы их характер не создавал чувство дискомфорта собеседнику и не приводил к конфликтным ситуациям.

Тем не менее, люди с ярко выраженными особенностями темперамента могут создавать неудобства для собеседников. Наиболее неудобным собеседником может стать слишком темпераментный холерик, который быстро мыслит, много говорит, перескакивает с одной темы на другую, так как ему кажется все ясным. Следить за ходом его рассуждений трудно, но перебивать нельзя, можно обидеть. Рекомендуется дать такому собеседнику высказаться до конца, а затем уточнить отдельные вопросы или даже вернуться к началу разговора. Такие люди обычно бывают хорошими генераторами новых идей.

Медлительный характер флегматика также требует учета, так как он мыслит медленно, старается вникнуть во все детали, трудно переключается с одной темы на другую. Нужно набраться терпения при общении с ним, но такие люди хороши как эксперты и критики, глубоко вникающие в самую суть любой проблемы.

Утверждают, если бы не было холериков, то космические корабли бы не летали, а если бы не было флегматиков, то космические корабли бы взрывались.

Природный лидер имеет привычку говорить громко безапелляционным тоном и настаивать на своем мнении. Попытки поставить его на место обычно приводят к конфликту. Лучше выслушать его до конца, в решающий момент тихо, но твердо высказать свое мнение и настоять на своем с помощью аргументов, а если и согласиться с его мнением, то с достоинством.

Слишком пассивный собеседник с характером молчуна обычно не обнаруживает своей реакции, не высказывает своего мнения, поэтому поддерживать с ним разговор трудно. Нужно задавать ему вопросы и

выяснять его мнение путем перефразирования вопросов. Молчание далеко не всегда знак согласия.

Различие приоритетов каналов восприятия проявляется в том, что каждый человек воспринимает сообщения с различной степенью в зависимости от устного, письменного или графического способа представления информации.

Наиболее выразительное представление информации применяется с помощью устной речи, которую можно корректно остановить и выяснить детали, попросить собеседника повторить наиболее сложные фрагменты сообщения, в процессе общения с помощью аргументов склонить партнера к поиску согласия или компромисса.

Так как достигнутая устная договоренность со временем может быть забыта или искажена, то наиболее ответственная, особенно финансовая информация, должна быть зафиксирована деловыми партнерами письменно в виде документа. Но злоупотреблять документированием не следует, так как это достаточно трудоемкий процесс, да и сам факт составления договора, в том числе брачного договора, свидетельствует о недоверии к партнеру.

Некоторые особо дотошные люди предпочитают графическое или пространственное изображение сообщений на схеме, разработка которой становится дополнительной детализацией информации, что может исключить последующие недоразумения и споры. В частности, вопросы земельных отношений, промышленного и гражданского строительства решаются с обязательным составлением предварительных схем, а затем и точных чертежей.

Для устранения возможных помех в общении партнеру следует передавать информацию в том виде, в котором он легко и более надежно воспринимает.

## **6.2. Преодоление коммуникационных барьеров**

На практике деловые коммуникации редко осуществляются без проблем. К проявлениям недостатков людей и их низкого уровня коммуникабельности нужно относиться снисходительно, так как их можно учесть или со временем исправить.

Но существуют некоторые психологические и поведенческие барьеры, которые возникают неожиданно, их своевременное выявление и преодоление требует специальной заблаговременной подготовки. К таким барьерам относятся:

- манипулирование человеком;
- непартнерский стиль общения;
- несовместимость характеров и стиля общения собеседников;
- неблагоприятная установка на партнера;

- состояние здоровья собеседника.

Одним из прекрасных качеств делового человека считается внимание к собеседнику, умение выслушать каждого, кто обратится с просьбой. Но просьба просьбе рознь. Бывают безобидные, на первый взгляд, просьбы, которые впоследствии заканчиваются неприятными последствиями.

Манипуляции – это метод скрытого управления человеком, совершаемого ради какой-либо выгоды. Суть манипулирования заключается в стремлении любыми путями расположить к себе человека и завоевать его доверие, затем обратиться к нему с обременительной просьбой или предложением, уже имея власть над ним.

Способы защиты от манипулирования могут включать отказ от предлагаемой роли, настрой не проявлять дружеского участия в разговоре с малознакомым человеком, не быть откровенным с человеком, которого вы не считаете другом, а также не поддаваться на провокацию, прерывать туманные намеки, игнорировать одну и ту же просьбу, которую вы не можете и не хотите выполнить.

Возможен также непартнерский стиль общения, когда собеседник невнимательно слушает или позволяет не слушать себя, игнорирует другую точку зрения и навязывает свой вариант решения, побуждает к немедленным действиям или необдуманно поступает сам. В таких условиях сотрудничество затруднено, но если встречаются люди с партнерским и непартнерским стилем общения, то при желании и определенных навыках можно добиться взаимодействия.

Партнерский стиль общения означает высокую степень сотрудничества в выработке общей позиции по обсуждаемому вопросу. Партнера выслушивают и не перебивают, неспешно оценивают его мнения и поступки, стараются понять и быть понятым другими, не навязывают советов и не просят их, ищут варианты решения проблемы совместно с партнером.

Когда же сталкиваются люди с непартнерским стилем общения, то появляется высокая вероятность конфликта.

Характер и стиль общения выражает внутреннюю сущность человека, поэтому некоторые люди могут быть плохо совместимы. Так, например, направленность сознания, деятельности и психики на внешний мир характерны для экстравертов, поэтому они общительны, с удовольствием рассказывают о себе и расспрашивают других, охотно смеются, но могут быть недостаточно сдержанными.

Направленность личности внутрь индивида характерна для интровертов, поэтому они сдержаны и спокойны, мало смеются и замкнуты, тяготеют к уединению. Человеку в меру общительному экстраверт кажется шумным, несдержанным, назойливым и чересчур откровен-

ным, а молчаливый интроверт – высокомерным или запуганным. У него может сложиться впечатление, что первый его не уважает, а второй – не любит и боится.

Необходимо помнить, что характер и стиль поведения человека отражает его внутреннюю сущность, и его следует принимать таким, какой он есть. Экспрессивного собеседника легче перенести, если смотреть на него как на талантливую актера, который вас развлекает. Молчаливого собеседника нужно благодарить за то, что он сберег свою и вашу энергию.

Печальным может быть результат встречи манипулятора с альтруистом, который наиболее часто становится их жертвой. Интересно, что манипуляторы терпеть не могут альтруистов. Им трудно поверить, что человек может все делать бескорыстно, поэтому они считают таких людей еще более хитрыми, чем они сами.

Барьер неблагоприятной установки на партнера может проявляться в различных вариантах. Возможно, заблаговременно сложилась негативная оценка собеседника не лично к конкретному человеку, а к организации в целом. С негативно настроенным собеседником может возникать барьер отрицательных эмоций, если он находится в плохом настроении под влиянием предыдущего посетителя или у собеседника происходят семейные неурядицы.

Поэтому если партнер, который обычно весел и вежлив, встречает вас нелюбезно, разговаривает не поднимая глаз, то не следует спешить принимать это на свой счет и искать причину в отношении к вам. Накануне встречи рекомендуется справиться о настроении партнера и, вероятно, следует перенести встречу на другое время. Если это невозможно, то в начале разговора можно помочь партнеру улучшить его эмоциональное состояние.

На процесс деловых коммуникаций может оказывать также негативное влияние состояние здоровья собеседника. Физическое или духовное недомогание не только снижает продуктивность общения, но и не всегда правильно оценивается собеседником, который не может понять причину барьеров в общении.

У людей, страдающих различными неврозами, повышенным давлением, гастритом, а также переживших личную трагедию, обычно проявляется депрессия и повышенная чувствительность к назреванию малейших разногласий с собеседником.

Наблюдательным людям не составит особого труда по внешним признакам догадаться о том, что происходит с собеседником, и подобрать соответствующие слова, тон, сократить время общения с человеком, которому нездоровится, не утомлять его излишне. Нередко люди в таком состоянии стараются избегать деловых контактов с партнерами вообще, чтобы не испортить с ними отношения.

### **6.3. Способы противодействия преградам в коммуникациях**

Процесс деловых коммуникаций при принципиальных разногласиях сторон нередко наталкивается на определенные преграды, которые могут резко снизить их эффективность или же вообще способны прекратить процесс общения. Основными преградами в деловых коммуникациях считаются:

- противоположные цели партнеров;
- различные этические позиции сторон;
- дефицит ресурсов;
- различные критерии оценки результатов;
- лингвистические трудности.

Наиболее сложной преградой в деловых коммуникациях обычно считаются противоположные цели партнеров, о которых они открыто не говорят. Так бывает, когда одна сторона хочет получить односторонние преимущества и выдвигает заведомо невыполнимые требования.

В предпринимательской деятельности одна сторона может стремиться к долгосрочному сотрудничеству, другая – к получению немедленной прибыли. В таких случаях лучше сразу выяснить мотивы поведения сторон, а если это не удастся, то прекратить совместную работу, так как она обречена на неудачу.

Этической преградой коммуникационного процесса может выступать несовместимость нравственных позиций сторон. В работе американского социолога Л. Хосмера сформулированы десять этических принципов поведения с учетом многовековой проверки теорией и практикой<sup>11</sup>:

- руководствуйся долгосрочными интересами;
- делай действительно честное, открытое и истинное, о чем можно было бы с гордостью объявить общественности;
- делай то, что есть добро и способствует чувству локтя, так как все мы работаем на одну общую цель;
- не нарушай закон, ибо в законе представлены минимальные нормы общества;
- делай то, что ведет к большому благу, а не вреду для общества, в котором ты живешь;
- делай то, чего бы ты желал рекомендовать делать другим, оказавшимся в похожей ситуации;
- не ущемляй установленные права других;
- получай максимальную прибыль в рамках закона и с учетом пол-

---

<sup>11</sup> Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Этика деловых отношений. М.: ИНФРА-М, 2007. С. 9.

ных затрат, так как это свидетельствует о максимальной эффективности производства;

- не вреди слабейшим в этом обществе;
- не препятствуй праву другого на саморазвитие и самореализацию.

Если нравственная позиция партнера несовместима с вашей, то решение идти ли на компромисс принимаете сами, но вот стыдиться или перевоспитывать партнера не рекомендуется.

Дефицит ресурсов нередко становится весомой преградой в деловых коммуникациях, так как существует извечная проблема несоответствия потребностей и возможностей. К тому же распределение ограниченных ресурсов чаще всего становится причиной возникновения конфликтных ситуаций как между отдельными людьми и сообществами, так и на международном уровне.

Поэтому началу деловых коммуникаций должна предшествовать детальная оценка и потребностей в ресурсах, и источников их покрытия, иначе преодолеть проблему дефицита ресурсов сложно или практически невозможно.

Различие критериев оценки желаемых результатов также может стать препятствием в деловых коммуникациях, особенно при недостаточности ресурсов для достижения поставленных целей. В частности, противоречивые показатели сроков исполнения заказов и стоимости услуг, а также их качества нередко приводят к тупиковым ситуациям в процессе деловых переговоров, так как никогда не удастся получить наилучший результат при минимальных затратах.

Лингвистические преграды возникают при деловых коммуникациях людей, которые свободно не владеют языком межнационального общения, а также не знают или не хотят учитывать различие национальных традиций. В современной России предпринимаются усилия по изучению иностранных языков в учебных заведениях и на специальных курсах, однако пока их эффективность недостаточна из-за отсутствия регулярной разговорной практики. Можно предположить, что устойчивое преодоление преград межнационального общения возможно тогда, когда в семье дети с малых лет будут разговаривать с родителями кроме родного языка на нескольких иностранных.

#### **Вопросы для проверки знаний:**

1. Основные группы трудностей в общении.
2. Советы для деловых мужчин и женщин.
3. Коммуникационные помехи в процессе общения людей.
4. Психологические и поведенческие барьеры в процессе коммуникаций.

5. Влияние характера речи на деловые коммуникации.
6. Документирование результатов общения.
7. Основные преграды в деловых коммуникациях.
8. Характер и стиль общения людей с различным характером.
9. Этические принципы поведения при переговорах.
10. Лингвистические преграды при деловых коммуникациях.

## **Раздел 3. ТЕХНОЛОГИЯ ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ**

### **Глава 7. Деловые беседы и переговоры**

#### **7.1. Деловые беседы**

В процессе межличностных коммуникаций нередко происходит обмен информацией, мнениями, взглядами, точками зрения, которые направлены на достижение определенной цели. Наличие заранее запланированной цели превращает контакт собеседников в деловую беседу.

Деловая беседа отличается от простого разговора тем, что, в конечном счете, она преследует практические результаты в виде решений каких-либо личных или служебных проблем. Бывает и так, что из неделового общения можно извлечь практическую пользу, и беседа может принять деловой характер.

Проведение деловой беседы фактически является проверкой умения устанавливать контакт с собеседником путем ясного и убедительного изложения своих мыслей, умения слушать и слышать, выбирать правильную психологическую позицию, особенно при наличии различных мнений.

Чаще всего к деловой беседе готовятся, продумывая ее цель, договариваясь о встрече, подбирая необходимую информацию. Практика показала, что из десяти заранее хорошо подготовленных бесед семь проходят успешно. Некачественная подготовка или отказ от подготовки приводит к тому, что только три беседы из десяти проходят успешно.

Известно также, что после неудачного делового разговора весьма сложно вернуться к нему еще раз, а получив отказ в каком-либо деле, добиться положительного решения гораздо труднее, чем при первой встрече.

Перед началом деловой беседы обычно заранее готовят вопросы и возможные варианты совместных решений, что позволяет продуктивнее использовать время собеседников. При подготовке к деловой беседе могут готовиться закрытые и открытые вопросы. Закрытые вопросы позволяют четко выяснить позиции сторон при максимальной экономии времени собеседников, так как требуют лишь односложного



ответа: «Да» или «Нет».

Открытые вопросы требуют развернутого обмена мнениями, при этом собеседник чувствует искренний интерес к себе, расслабляется и может раскрыться наиболее полно. Отношение между собеседниками в значительной степени зависит от умения задавать заготовленные вопросы об их любимом предмете – о них самих, в частности о «хобби», включая увлечения, отношения к домашним животным.

Успех деловой беседы во многом зависит от того, насколько хорошо собеседники знают друг друга и правильно выбрали тон общения. Если беседа между собеседниками осуществляется впервые, то следует заранее собрать информацию о характере и привычках человека, его заинтересованности в решении проблем, личных мотивах и даже его опыте решения подобных проблем.

Желательно установить, кто из сотрудников или знакомых имел отношение и вел деловые беседы с этим человеком или представителями данной организации, каковы их впечатления.

При этом следует выяснить компетентность будущего собеседника, то есть его способность самостоятельно принимать решения или же удостовериться, что есть необходимость обратиться к более знающему человеку в этой области и обладающему большими полномочиями.

Человеку всегда приятно, когда в нем видят не только делового партнера, но и личность. Поэтому сведения, которые, казалось бы, не имеют отношения к делу, могут помочь наладить положительный контакт с собеседником. Знание и учет возраста, состояния здоровья, семейного положения, образования, опыта работы собеседника может помочь выбрать правильную психологическую позицию и тон деловой беседы.

В деловой беседе часто приходится иметь дело с приятными собеседниками, которым можно доверять, и людьми со сложным характером, при общении с которыми возникает множество барьеров в виде настороженности или неприязни. Известно, что легче достичь согласия на сотрудничество с теми людьми, которые открыты и пользуются уважением.

Если же будущий собеседник заранее настроен негативно, то необходимо накануне встречи предусмотреть аргументы, которые могут поколебать его позицию. Преимущества деловой беседы состоят в том, что она зачастую является единственной возможностью убедить собеседника в обоснованности позиции сторон.

При этом инициатор деловой беседы должен иметь свою точку зрения и быть достаточно уверенным в себе (но не самоуверенным), обладать достаточными аргументами, но никогда не забывать, что су-

ществуют и другие позиции, которые, возможно, не хуже предлагаемой.

Особенно важным является начало беседы и даже первые фразы, которые закладывают отношение собеседника к проблеме. Рекомендуется начать беседу с комплиментов, шуткой разрядить обстановку и снять напряжение, привлечь внимание новым событием или фактом. При дефиците времени следует перейти к делу без вступления.

Особое внимание следует уделять аргументации возможных вариантов решений, критически оценивать их преимущества и возможные негативные последствия, стремиться смягчить возникающие противоречия.

Рекомендуется не отклоняться от темы и не говорить слишком много, а полностью выслушать мнение и замечания собеседника, так как обычно люди склонны слушать другого только после того, как сами выскажутся. Наличие замечаний обычно свидетельствует о том, что собеседник активно слушает и проверяет взаимные доводы, заинтересован в успешном исходе дела.

Результативность деловой беседы зависит не только от точности понимания слов и приводимых аргументов, но и от эмоционального состояния собеседников. Важно обращать внимание на выражение лица, интонации, жесты и позицию собеседника, исключить любые проявления к нему неуважения и пренебрежения, попытаться поставить себя на его место.

Чтобы лучше узнать делового партнера и учесть возможные барьеры в процессе деловой беседы, полезно выяснить, где и кем он работал, его положение сейчас, состояние здоровья и семейная ситуация, чего он опасается и что для него важно в жизни. Знание ситуации позволяет преодолеть негативное отношение к партнеру, проникнуться к нему сочувствием и найти в нем то хорошее, что поможет установить взаимопонимание.

Немаловажное значение имеет завершение деловой беседы, к которому также необходимо готовиться, так как при любом ее исходе следует оставить о себе хорошее впечатление, чтобы у партнера не пропало желание сотрудничать сейчас или в дальнейшем.

Завершение деловой беседы должно сводиться к кратким выводам по наиболее значимым положениям в ясной форме. При наличии разногласий или необходимости урегулирования конфликтных ситуаций собеседники могут правильно и корректно договариваться о продолжении межличностных контактов или же о необходимости проведения переговоров в таком же или в расширенном составе.

## 7.2. Деловые переговоры

Принятие сложных решений, заключение соглашений по какому-либо вопросу между частными лицами или организациями, а также координация их деятельности обычно происходит по результатам переговоров. Деловые переговоры – это особый вид совместной деятельности двух или нескольких лиц, не связанных отношениями прямого подчинения, направленные на решение стоящих перед ними проблем.

Основная задача переговоров заключается в совместном обсуждении одного или нескольких вопросов, и принятии решений, устраивающих всех участников. Принимаемые решения могут быть конструктивными, изменяющими ситуацию к лучшему, деструктивными с последующим разрывом отношений или же умиротворяющими обе стороны переговоров.

Возможна также постановка информационной задачи переговоров с целью обмена сторон мнениями без принятия конкретного решения. Такая информация может быть ознакомительной с целью установления первых контактов или справочной для взаимного контроля за выполнением ранее принятых обязательств.

Деловые переговоры могут быть как официальные, так и неофициальные. Официальные переговоры характеризуются тем, что по их заключении подписываются определенные документы, фиксирующие результаты, которые имеют юридическую силу. Неофициальные переговоры проводят с целью обсуждения проблем, получения информации, достижения предварительных договоренностей, например, подписание договора о намерениях.

Следует иметь в виду, что решения на переговорах принимает живой человек, который может руководствоваться не только интересами дела, но и личной заинтересованностью.

Основные условия для достижения успеха в деловых переговорах:

1. Наличие уникального предложения, способного существенно улучшить сложившуюся ситуацию или достичь устойчивого конкурентного преимущества.

2. Глубокое знание состояния ситуации или данной рыночной ниши.

3. Обладание достоверной информацией о деловом партнере.

4. Владение теорией ведения переговоров.

5. Опыт ведения переговоров.

6. Владение техникой делового общения.

7. Тщательная подготовка к переговорам.

8. Харизматические качества переговорщика.

В целях упорядочения процедуры ведения продолжительных и

достаточно важных для сторон деловых переговоров может предусматриваться специальный протокол, регламентирующий общий порядок и этапы переговорного процесса. Протокол деловых встреч и особенно международных переговоров обычно имеет стандарты, включающие:

- предварительные переговоры по телефону;
- письменные отношения, оформление предваряющих личные контакты документов;
- порядок и ритуалы встречи гостей;
- последовательность действий в процессе переговоров вплоть до проводов гостей.

Протокол облегчает общение тем, что обеспечивает стандартные ритуалы, гарантирующие предсказуемость событий, возможность инициатору специально подготовиться к деловым переговорам заранее.

Что касается инициатора переговоров, то его уверенность в уникальности своего предложения всегда гипнотизирует делового партнера. Эта уверенность может основываться на детальном изучении состояния ситуации и конкурентной среде. По возможности, следует узнать все, что только возможно:

- наличие конкурентов и их значимость в решении вопросов переговоров;
- конкурирующие идеи и предложения, их положительные стороны и нежелательные последствия;
- полная информация о компаниях-конкурентах и их руководстве (по возможности); кто, у кого и что покупает или кто, какие и кому оказывает услуги; планы конкурентов;
- заключения экспертов и отзывы пользователей продукцией и услугами конкурентов;
- информация о деловом партнере: узнать как можно больше о компании, ее руководстве, истории, достижениях и недостатках;
- сведения о нуждах компании, ее руководителях, их психологических особенностях;
- характеристики на всех партнеров следует занести в базу данных (досье).

Эти базы составляются с помощью маркетинговых исследований (наблюдения и опросы) и включают любые сведения, касающиеся социальных и психологических портретов основных руководителей.

Очень полезным бывает проведение предварительной разведки в виде визита представителя на предприятие будущего делового партнера. Цель-минимум первого визита: установить связь с «агентом влияния». Агентом влияния, «своим человеком в чужой команде» мо-

жет стать в принципе любой сотрудник намеченного предприятия, начиная с секретаря.

Возможно направление предварительного прямого письменного запроса к деловым партнерам. Интересы партнеров можно выяснять прямо, адресовав им ряд вопросов: чего они хотят сами; как представляют интересы другой стороны; в чем видят проблему и возможные пути ее решения; нужны ли для этого специальные переговоры.

Ведение переговоров можно разделить на три основных этапа:

- уточнение позиций сторон и выяснение взаимных интересов;
- обсуждение и согласование позиций;
- выработка совместных решений.

На первом этапе переговоров целесообразно выяснить точки зрения обеих сторон и рассмотреть предварительно заготовленные варианты будущих решений или даже проектов соглашений.

На этапе обсуждения и согласования позиций сторон, в первую очередь, рекомендуется очертить круг согласованных вопросов, по которым достигнута договоренность сторон, и их можно включить в итоговые документы. По спорным вопросам необходимо вести поиски компромисса с помощью аргументов и логических доводов с целью максимально реализовать собственную позицию, избегая быстрых и легких уступок.

При этом каждая сторона должна стремиться извлечь взаимную выгоду везде, где это возможно, а при несовпадении интересов предпочтительнее найти более справедливое решение с точки зрения равных партнерских взаимоотношений. Важно учитывать интересы другой стороны переговоров, предлагать взаимовыгодные варианты и основываться на законодательных нормах и справедливых критериях.

При нежелании партнеров идти на уступки возможно отложить рассмотрение того или иного спорного вопроса на основании убедительных аргументов, например для сбора недостающих сведений, чтобы в последующем вернуться к переговорам. Для достижения компромисса желательно сторонам идти на уступки в малозначащих положениях, дав понять партнеру, что это является уступкой, и требовать аналогичных уступок от него.

После каждого раунда деловых переговоров следует письменно фиксировать их итоги и выражать признательность принимающей стороне за внимание и гостеприимство, а по завершению переговоров уточнить или выработать новую стратегию и тактику ведения переговорного процесса.

### **7.3. Стратегия и тактика ведения переговоров**

Основу стратегии ведения переговоров составляет правильный выбор их цели (целей), которые должны быть реальными и соответствовать интересам деловых партнеров. Нереальное деловое предложение может вызвать дискредитацию самой идеи и потерю авторитета организации среди не только данного, но и других вероятных партнеров. Если следовать только своим интересам и не учитывать взаимные выгоды, то такая стратегия деловых переговоров рано или поздно будет выявлена как корыстная и заведомо обречена на провал.

Обычно стратегия деловых переговоров предусматривает одну главную цель по совместной реализации перспективной идеи, а другие цели носят подчиненный характер и могут достигаться на определенных этапах взаимодействия с партнерами.

Целями ведения переговоров могут быть:

- информирование деловых партнеров о перспективном предложении и формирование их заинтересованности в совместной его реализации;
- обмен мнениями о способах взаимного сотрудничества в данной сфере деятельности;
- убеждение партнеров в необходимости объединения ресурсов для идеи, которую невозможно реализовать в одиночку;
- выработка этапов и способов совместных действий на конкретном этапе сотрудничества;
- координация деятельности в процессе разработки продукции и услуг, а также их продвижения до потребителей.

При разработке стратегии ведения деловых переговоров важно не только четко сформировать свои цели, но и определить, какие цели может ставить деловой партнер и какого результата он хочет добиться. Путем сравнения стратегических целей предусматривается, какой вариант устроит обе стороны, в частности, вырабатывается программа-максимум, программа-минимум, компромиссный вариант.

Программа-максимум означает, что деловой партнер одобрил предложение, выразил готовность к деловому сотрудничеству и назначил следующий раунд переговоров для согласования технологии совместной деятельности.

Минимальный результат деловых переговоров состоит в согласии из серии «позвоните попозже, может быть ваше предложение нас заинтересует, тогда и поговорим».

Компромиссный вариант может состоять в согласии рассмотреть предложение в ближайшее время и потом созвониться в определенный день.

В каждом конкретном случае тактика ведения деловых перегово-

ров определяется в зависимости от уровня совпадения или различия взглядов партнеров на предложение о сотрудничестве.

В общем случае сценарий переговорного процесса может включать такие стадии: информирование, аргументация, ответы на вопросы и нейтрализация возражений партнера, достижение договоренностей и подписание документов.

Стадия информирования обычно начинается с телефонного разговора или письменного краткого объяснения сущности предложения, а также организации первой встречи деловых партнеров. Тактика информирования состоит в подготовке краткого сообщения о новизне предложения и его преимуществах по сравнению с традиционными технологиями. Не рекомендуется перегружать партнеров излишней информацией. Эту особенность отмечали еще восточные мудрецы: «Ты говорил, и я верил. Ты повторил, и я усомнился. Ты продолжил, и я перестал слушать».

Поэтому рекомендуется делать паузы и следить за реакцией партнеров, внимательно слушать их вопросы и возражения, которые свидетельствуют об их заинтересованности к предложению. Установлению доброжелательного контакта с деловыми партнерами способствует благоприятное впечатление от внешнего вида, уважения к их интересам.

«Самоубийственным» началом переговоров считается излишняя почтительность, демонстрация полной зависимости от партнеров, подбострастные извинения за то, что их оторвали от важных дел. Также нежелательны проявления панибратства, демонстрация своих преимуществ или высокомерия.

Тактика аргументации сводится к подготовке доводов о взаимной полезности сотрудничества и тех потерях, которые наступят при отказе от ваших предложений. Ответы на возможные вопросы следует продумать заблаговременно, чтобы они не застали вас врасплох.

Наиболее результативными являются ссылки на накопленный опыт реализации подобных предложений с другими деловыми партнерами и примеры крупных неудач при недооценке определенных факторов риска при недостаточном учете предлагаемой технологии взаимного сотрудничества.

Тактика преодоления коммуникационных барьеров и нейтрализации возражений деловых партнеров связана с особенностями психологии и поведения людей. Контакты с одними деловыми партнерами проходят легко, с другими лишь интересы дела заставляют продолжать отношения. Для того чтобы дело не дошло до стресса и конфликтов с такими людьми, следует сразу выявить намерения сторон, о которых далеко не всегда принято говорить открыто.

При несовместимости нравственных позиций и соответствующего поведения сторон каждый партнер принимает решение самостоятельно: продолжать деловые переговоры ради достижения цели, находить компромисс или прекратить отношения, резко прервав допущенную грубость партнера. Однако пытаться стыдить партнера и перевоспитывать его не рекомендуется.

Возражения, связанные с недостаточной компетентностью деловых партнеров, ведут к ощущению зря потерянного времени. Если партнеры совершенно не разбираются в деле, следует вежливо свернуть разговор и попросить направить на переговоры знающих специалистов.

При возникновении возражений деловых партнеров следует пойти на уступки в несущественных позициях и пытаться добиться аналогичных уступок от деловых партнеров.

Тактика согласования договоренностей и выработки решений должна заключаться в опоре на достигнутые положительные результаты деловых переговоров. Для этого следует в виде цепочки подтверждающих вопросов подчеркнуть те положения, которые не вызвали разногласий сторон, и деловой партнер вынужден отвечать «да».

Существует правило Сократа, согласно которому после нескольких ответов «да» редко произносят «нет». Подтверждающие вопросы настраивают партнера на положительное отношение к достижению цели деловых переговоров. По тем положениям, которые являются проблемными, нежелательно подводить партнера к однозначному ответу, так как он может сказать «нет», и изменить его решение будет очень сложно.

Поэтому рекомендуется проблемные вопросы формулировать так, чтобы они давали возможность развернутого ответа, например «На какие условия Вы согласны?» или «Как скоро это возможно?». На этом этапе деловых переговоров важно проявить уважение к партнерам, хладнокровие и выдержку. Если переговоры идут в благожелательной атмосфере, то путем взаимных уступок можно прийти к договоренности и по этим спорным положениям.

Также можно применить тактику «подталкивания» нерешительного делового партнера к принятию решения. Для этого задают альтернативный вопрос, предполагающий возможность выбора партнером решения, но не более из трех альтернатив, например, по стоимости или срокам исполнения договоренностей.

Убедившись в положительном настроении партнеров, достигнутую договоренность следует немедленно зафиксировать в заранее подготовленном документе или предложить партнерам сформулиро-



вать свой вариант договора. Договоренности можно зафиксировать и в устной форме, при этом главное, чтобы они прозвучали не только из ваших уст, тогда партнеры будут чувствовать ответственность за совместно принятое решение.

Тактика завершения деловых переговоров включает задачу оставить о себе хорошее впечатление и расстаться с партнерами в доброжелательном настроении. Хорошо воспитанный человек умеет прощаться так, чтобы с ним захотелось встретиться снова.

Если договоренности достигнуты, то следует выразить уверенность в их успешной реализации, но не злоупотреблять разговорами на общие темы.

Если компромисса достичь не удалось, то необходимо сохранить самообладание, выразить корректное сожаление о наличии различных позиций и пожелать участникам переговоров удачи. В последующем предстоит провести подробный анализ результатов деловой встречи.

Любые деловые переговоры являются источником накопления опыта деловых коммуникаций. Встреча считается не напрасной, если она оставила возможность для продолжения деловых контактов.

Анализируя результаты деловых переговоров, отметьте упущения и причины неполного достижения поставленных целей, учтите допущенные ошибки при подготовке к следующему этапу переговоров, а также выработайте тактику дальнейшего поведения.

В процессе анализа результатов и выбранной тактики ведения деловых переговоров рекомендуется оценить:

- все ли аргументы использованы для убеждения делового партнера;
- удачными ли были ответы на вопросы, и какую информацию необходимо собрать дополнительно к следующему раунду переговоров;
- как удалось парировать возражения партнера;
- все ли выяснено у партнера для продолжения встреч;
- какие недостатки выявлены в атмосфере деловых переговоров и следует сохранить или скорректировать состав группы переговорщиков.

### **Вопросы для проверки уровня знаний:**

1. Подготовка к деловой беседе.
2. Правила ведения деловой беседы.
3. Завершение деловой беседы.
4. Задачи деловых переговоров.
5. Основные условия для достижения успеха в деловых переговорах.
6. Протокол деловых встреч и международных переговоров.
7. Этапы переговоров и их содержание.
8. Цели ведения переговоров.

9. Варианты результатов деловых переговоров.
10. Оценка результатов переговоров.

## **Глава 8. Публичные коммуникации**

### **8.1. Публичные выступления**

Коммуникации как информационный процесс протекают не только между отдельными заинтересованными личностями, но и с различной аудиторией как с коллективным собеседником. Замечено, что благодаря явлению подражания людям в коллективе, а также реакции психического и эмоционального заражения аудитория часто ведет себя как один человек<sup>12</sup>.

Из всех возможных способов передачи информации речь является самым универсальным средством, так как она позволяет точнее всего передать смысл сообщения и оказать психологическое и эмоциональное влияние на собеседника или аудиторию.

Давно привычным стало выражение «сила слова». Способность эффективно влиять на аудиторию словом наиболее образно выражена в строках поэзии поэта В. Шефнера: «Словом можно убить, словом можно спасти, словом можно полки за собой повести».

Сила влияния публичных коммуникаций на аудиторию зависит от двух основных факторов. Первый фактор – мастерство докладчика, лектора или выступающего (его красноречие). Подлинное «красноречие оживляет все, без него не преуспеть ни в науке, ни в сочинительстве, ни даже в погоне за наслаждениями. Оно распоряжается человеческими страстями, пробуждая, успокаивая, направляя и видоизменяя их по своему произволу, все повинуются его голосу, и, наконец, лишь оно само способно воздать себе заслуженную хвалу» (Вовенарг, Древняя Греция)<sup>13</sup>.

Поэтому цель публичного выступления опытного мастера разговорного жанра – это возможность видеть радость, просветленные лица слушателей, получивших ту информацию и то эмоциональное воздействие, которое было им необходимо. Для этого он отбирает нужную для данной аудитории информацию и специально готовится к встрече с данным кругом людей, учитывает реакцию аудитории.

Второй фактор – это условия публичной коммуникации и содержание передаваемой информации. Можно представить положение должностного лица, который вынужден перед аудиторией, собранной по желанию администрации, озвучивать неинтересную для нее ин-

---

<sup>12</sup> Баева О.А. Ораторское искусство и деловое общение. М.: Новое знание, 2005. С. 10.

<sup>13</sup> Там же. С. 17.

формацию, когда обычно наступает «нездоровая» тишина, которую он интуитивно чувствует, но изменить не может. Таким образом, реализовать способности человека к публичным коммуникациям можно только при определенных условиях.

Известно, что публичные выступления различных людей в одних и тех же условиях существенно различаются, поэтому вполне закономерно возникает исторический спор специалистов об истоках мастерства публичных коммуникаций или ораторского искусства: являются ли они природным даром или их можно постичь любому человеку.

Согласно Цицерону, «поэтами рождаются, ораторами становятся». Однако также никто не отрицает значение природных предпосылок к овладению ораторским мастерством. Рассуждая о возможности стать оратором, Цицерон отмечал: «Совершенство не дано никому, но, занимаясь упорно и настойчиво, вы можете приблизиться к нему настолько, насколько вам позволит природа», а также: «Оратором будет всякий, умело обращающийся с мыслями и словами, но близость его к идеалу будет зависеть от степени его таланта».

В частности, М.В. Ломоносов утверждал, что оратор должен обладать остроумием и памятью, которые питают красноречие, как плодородная земля всходы. Он полагал, чтобы постичь ораторское искусство, кроме природных дарований, таких как «дородство и осанковатый вид», громкий и приятный голос, долгий дух и крепкая грудь, необходимо изучение науки о красноречии, подражание лучшим ораторам, упражнение в сочинении речей и знание других наук. Искусство публичных коммуникаций притягательно во все времена. К нему стремятся люди, которые хотят влиять на других с помощью слова.

Современные специалисты утверждают, что кроме природных задатков для освоения мастерства публичных коммуникаций человеку необходимы специальные способности: наблюдательность, развитое мышление, самостоятельность ума, творческое воображение, способность к сильным эмоциональным переживаниям, речевые способности, гуманистические качества личности.

Наблюдательность человека позволяет ему правильно и полно воспринимать окружающую действительность, в том числе оценивать события и факты, выделять из них главное, что побуждает аудиторию проявлять интерес к личности выступающего и его взглядам на мир.

Кроме того, наблюдательность помогает правильно оценить состояние аудитории, а также адекватно и гибко реагировать на нее и своевременно вносить необходимые коррективы в содержание информации и свое эмоциональное поведение.

Развитое мышление человека позволяет логически мыслить и анализировать информацию, проникать в сущность явлений, формулиро-

вать выводы и видеть перспективу развития событий, глубоко и целенаправленно подводить слушателей к самостоятельной оценке ситуации.

Самостоятельность ума является необходимым качеством человека, которое дает возможность критически относиться к различным источникам информации, выносить свои суждения и оценки на суд аудитории, что всегда вызывает уважение людей за нестандартность подходов и новизну идей.

Творческое воображение помогает человеку органически вращаться в любую сложную ситуацию, наглядно и образно подвести аудиторию к ощущению личного участия в событиях и вызвать искренние чувства радости или сопереживания с незримыми участниками событий.

Способность к сильным эмоциональным переживаниям человека проявляется в искреннем увлечении темой выступления, степени экспрессивности изложения информации и способности вызвать у слушателей неподдельный интерес как к теме, так и к личности выступающего.

Речевые способности человека определяют его общую культуру речи, умение доносить до аудитории информацию объективно и ясно, производить впечатление живостью и образностью изложения фактов, логично подводить аудиторию к правильному пониманию любой сложной ситуации.

Способности представляют собой необходимое, но недостаточное условие становления публичного мастерства. В человеке, который берет на себя смелость оказывать влияние на других людей, аудитория хочет видеть Личность.

Типичными личностными качествами настоящих ораторов считаются творческое восприятие действительности, доброжелательность, открытость, уверенность в себе, искренность, обаяние, артистичность, трудолюбие, терпение, сильная воля и активный характер. Эти качества не всегда свойственны человеку от природы, их необходимо формировать в результате воспитания и следования примеру других харизматических личностей.

Наряду с положительными качествами личности оратора могут проявляться и негативные черты. Еще в древнейшие времена воздействие выступающего с целью убедить аудиторию в том, что необходимо оратору, называли софистикой. Софисты – это представители красноречия, которые отошли от обучения мудрости и искусству речи и стали доказывать что угодно, так как это было им более выгодно.

Одним из проявлений софистики в политическом красноречии является фашистская риторика, побуждающая массы к агрессивности и следованию эгоистическим идеям, направленная на пропаганду на-

циональной розни, стремление к достижению мирового господства, не считаясь с гуманистическими идеалами добра. Софистов истина не интересует, их природные речевые способности направлены на внедрение в умы людей своих идей, не считаясь с понятиями добра и зла. Освоение ораторского мастерства должно сочетаться с совершенствованием личности.

## **8.2. Формирование культуры устной речи**

Речь – это один из важнейших факторов, по которому воспринимается и оценивается человек. Персидский мыслитель и поэт XIII века Саади так выразил свое отношение к устной речи: «Умен ты или глуп, велик ты или мал, не знаем мы, пока ты слово не сказал».

Публичные выступления предъявляют особые требования не только к содержанию информации и эмоциональному стилю ее доведения до аудитории, но и к уровню культуры устной речи выступающего (оратора).

Культура устной речи чаще всего понимается как искусство владения словом или языком как средством общения, которое нередко сравнивают с игрой на музыкальном инструменте. Действительно, сколько людей, столько и исполнителей, различия между ними и впечатления от их воздействия просто удивительны. Следовательно, искусству публичных коммуникаций можно и нужно учиться.

Искусство выступать публично требует особых знаний, умений и навыков. Родиной ораторского искусства считается Древняя Греция, где оно сформировалось в таких важнейших сферах жизни общества, как политика и суд.

Это древнее искусство сейчас по-прежнему связано с живым словом в самых разных областях жизни и постоянно совершенствуется. В частности, ораторское искусство применяется при чтении лекций в учебных заведениях и осваивается студентами в академическом стиле.

На парламентах и митингах публично выступают представители различных партий и общественных движений, выражая интересы определенных слоев населения и проявляя социально-политическое красноречие.

В процессе дипломатических официальных контактов проявляются правила международного публичного этикета и особенности национальных ритуалов.

В залах суда, в органах загс и в военной среде публично применяются коммуникации, основанные на законодательно признанных официальных актах.

На встречах-презентациях и деловых совещаниях публичные ком-

муникации приобретают деловой коммерческий характер, основанный на взаимовыгодной основе.

Вне зависимости от особенностей среды публичные коммуникации обладают общими правилами их формирования и закономерностями развития. Вот наиболее основные из них:

1. Перед выступлением следует произвести хорошее первое впечатление на аудиторию своим внешним видом, прибыть на встречу вовремя, не опаздывая, кратко представиться, на протяжении всего выступления проявлять спокойствие и уверенность.

2. В начале выступления следует понятно и доходчиво сформулировать проблему. В конце подчеркнуть, что предлагаемыми вами способами эта сложная проблема может быть решена только при совместных усилиях всех участников процесса. В соответствии с известной истиной – первые и последние слова участники встречи особенно запоминают.

3. Выработать последовательность обоснования способов решения проблемы и затем следовать этому плану, соблюдать логичность изложения, не отклоняться на объяснения второстепенных вопросов, не перескакивать с одного незаконченного аргумента к другому, так как это раздражает аудиторию и вызывает ненужные вопросы. Аудитория быстрее простит оговорку оратора, чем его непоследовательность, то есть перескакивание с одной мысли на другую.

4. Быть по-настоящему компетентным в теме выступления, глубоко изучить историю возникновения проблемы и предпринимаемые ранее способы ее решения, причины периодически возникающих трудностей. Заинтересовать аудиторию интересной и содержательной информацией, проявить себя как всесторонне подготовленную личность с широким кругозором и эрудицией.

5. Относиться к публичному выступлению как к диалогу, в процессе которого вырабатывается общее видение способов решения проблемы, внимательно изучать реакцию аудитории и гибко реагировать на ее поведение, управлять вниманием слушателей, стремиться к созданию благоприятной атмосферы взаимопонимания и взаимодействия.

6. Соблюдать чистоту речи без слов из разговорного жаргона, следить за ударениями, применять короткие предложения, избегать злоупотреблений иностранными словами. Стремиться не употреблять неоднозначные слова и выражения, которые каждый слушатель может понять по-своему. Иногда следует проявить изобретательность и произвести разрядку атмосферы в аудитории шуткой или кратким уместным анекдотом.

7. Подчеркивать важность отдельных аргументов изменением

тембра и усилением громкости голоса, избегать усыпляющей монотонности речи, умело владеть звучанием голоса, выражением лица, мимикой и жестами.

8. Использовать наиболее удобные условия публичного выступления, назначать встречи с аудиторией с утра и вначале недели, когда еще не проявляется усталость слушателей. Избегать неблагоприятных условий, когда, например, мешает шум от ремонтных работ в соседней аудитории или выделяется тесное помещение, также мешает сосредоточить внимание людей на теме встречи духота или холод.

9. Заниматься постоянными тренировками публичных выступлений и довести до автоматизма навыки поведения и самообладания перед аудиторией, ориентации во времени, умения вовремя закончить выступление, отвечать на вопросы.

10. Один из самых необходимых навыков – быстрая формулировка мыслей, использование широкого запаса слов, правильное их произношение и построение предложений, выразительность речи.

11. Одно из самых сложных умений и искусства оратора заключается в совместном размышлении с аудиторией, когда выступающий делает незаметную паузу, аудитория размышляет и самостоятельно приходит к выводам. Идеальным является проведение выступления, когда слушатели настолько увлекаются темой, что после встречи обсуждают не качество выступления, а проблему, затронутую им.

12. Чтобы стать настоящим оратором, нужны постоянная практика выступлений, наблюдательность, накопление впечатлений, рассуждения и споры, извлечение уроков из выступлений. Необходимо также много читать и вдумываться в прочитанное, делиться своими мыслями с друзьями. Совершенствование искусства публичных выступлений способно сделать жизнь человека полнее и интереснее, принести величайшую радость от убежденности и опытному оратору, и аудитории.

### **8.3. Искусство убеждения**

Красноречивый человек тот, кто умеет убеждать аудиторию в истинности своих суждений. Публичные коммуникации должны быть убедительными для того, чтобы слушатели могли умом познать истину и использовать ее в практической работе.

Вместе с тем искусство убеждения нередко может быть также связано с магическим воздействием заинтересованного оратора на аудиторию, и тогда возникает иллюзия убежденности под влиянием внушения как эмоционального катализатора путем прямого обращения не к логике рассуждений, а к чувствам человека.

Однако, как правило, иллюзия убежденности исчезает, как только

человек вновь обретает способность рассуждать. Прочная убежденность в важности предложений и необходимости каких-либо действий возникает тогда, когда суждение обосновано достаточными аргументами.

Обоснование нельзя сводить только к логическому доказательству. В свое время А.И. Герцен обратил внимание на то, что недостаточно доказать истину как математическую теорему. Чтобы ее приняли, в формировании мнений и убеждений должны участвовать не только логические, но и психологические факторы, такие как эмоции и воля, а они могут иметь даже преобладающее значение.

Результат убеждения во многом зависит от состава аудитории, а также профессионализма и уверенности в истинности суждений выступающего, его авторитета среди этих людей. Чтобы быть убедительным, необходимо хорошо знать взгляды, установки и точки зрения слушателей по данному вопросу и, соответственно им, обосновать своих идеи, предварительно вызвав у аудитории желание их воспринимать.

Английский философ XIII века Р. Бэкон заметил, что у людей существуют четыре препятствия к постижению истины:

- пример жалкого и недостойного авторитета;
- постоянство привычки;
- мнение несведущей толпы;
- прикрытие собственного невежества показной мудростью.

Таким образом, познанию аудиторией истины мешают непонимание вопроса и нежелание признаться в этом, предрассудки и предубеждения, привычка подчиняться авторитетам и мнению большинства.

В целях убеждения аудитории в истинности идей и предложений выступающего могут применяться логические (рациональные) и психологические (эмоциональные) аргументы. Их деление в некоторой степени условно, так как каждый аргумент может оказывать влияние на разум и чувства слушателей, то есть их влияние взаимосвязано. Тем не менее, известно, что среди аргументов выступающего одни в большей степени влияют на умы слушателей, другие – на их эмоции и чувства.

Предпочтение следует отдавать логическим аргументам, которые могут быть основаны на объективных расчетах или на достоверности уже имеющего опыта. На выбор тех или иных аргументов оказывает также влияние отношения аудитории к идеям или предложениям. Если идея новая и аудитория пока не расположена к ней, то приходится в большей степени обращаться к психологическим доводам, которые способны вызвать определенные чувства и тем самым позволят пе-



рейти к логическим доказательствам.

О магической силе «попавших в точку» психологических доводов известно, когда слушатели так потрясены, что ими более руководит сильное душевное волнение, чем разумное рассуждение. Нередко люди судят под влиянием ненависти, любви, страдания, раздражения, скорби, страха, заблуждения. Чтобы правильно выбрать эмоционально значимые аргументы, необходимо знать актуальные потребности тех людей, к которым выступающий обращается с речью.

Нередко приходится выступать перед людьми с различными потребностями. В таких случаях применяются методы выбора аргументов со ссылкой на личные качества или авторитет автора предложения, на преобладающее общественное мнение. Иногда для убедительности применяется принцип контрастов путем сравнения противоположных факторов или сопоставления различных лиц, к которым аудитория питает различное отношение.

Если выступающий является авторитетным лицом для аудитории, то можно успешно использовать ссылку на его личный опыт.

#### **Вопросы для проверки уровня знаний:**

1. Цель публичного выступления.
2. Сущность ораторского искусства.
3. Содержание культуры устной речи.
4. Закономерности публичных выступлений.
5. Типичные качества настоящих ораторов.
6. Софистика в политическом красноречии.
7. Соблюдение чистоты речи.
8. Удобные условия публичного выступления.
9. Совершенствование ораторского искусства.
10. Аргументы для убеждения аудитории.

## **Глава 9. Коллективные мероприятия**

### **9.1. Деловые совещания**

Результаты управленческой деятельности зависят не только от своевременности и качества управленческих решений, но также от способов доведения задач до исполнителей. Как показывает практический опыт, наилучшие условия обеспечивает персональная постановка задач каждому исполнителю с учетом их индивидуальных особенностей.

Однако из-за высокой трудоемкости такой способ доведения задач многим исполнителям применяется достаточно редко, а все более широкое применение получает коллективное доведение задач путем подготовки и проведения совещаний, на которые привлекаются много-

численные заинтересованные должностные лица.

Коллективная мыслительная деятельность в организации реализуется также путем разностороннего рассмотрения наиболее сложных проблем с участием сотрудников трудового коллектива. Количественный рост числа сотрудников в процессе совместного размышления на деловом совещании может привести к своеобразному качественному скачку использования коллективного интеллекта.

В то же время проведение деловых совещаний с приглашением лиц, которые не особенно заинтересованы в получении общей информации, а также длительность их проведения закономерно считается наиболее расточительным способом использования рабочего времени работников.

Деловые совещания носят различный характер и подразделяются на несколько основных видов:

- установочные, так называемые пятиминутки, практикуемые для специалистов;
- регулярные, определенные регламентами работы коллегиальных органов власти, которые обычно называют коллегиями;
- проблемные, проводимые по необходимости при появлении новых сложных задач, требующих инновационных подходов;
- отчетные, или итоговые, проводимые в целях анализа результатов выполненных работ за определенный период: месяц, квартал, год.

Установочные деловые совещания, или пятиминутки, проводятся руководителями низовых структурных подразделений регулярно в начале рабочей недели в целях ориентации подчиненных на решение основных текущих задач с учетом их приоритета, а также изменений состава исполнителей. При этом могут также кратко подводиться итоги ранее проделанной работы в целях закрепления положительных результатов и исключения допущенных ошибок.

Коллегиальными органами управления являются коллегии, комитеты, комиссии, советы, совещания, целевые рабочие группы. Они могут быть постоянными или временными, иметь неодинаковый статус, разный уровень предоставляемых полномочий и выполнять различные задачи в организации.

Первичной задачей коллегиального органа управления считается обеспечение единых подходов к решению сложных задач, в которых принимают участие различные должностные лица и структурные подразделения организации. Известна практика образования таких органов для выполнения совещательных функций, то есть предоставления руководителю любого уровня обоснованного коллективного мнения по тому или иному сложному вопросу. Таким образом, различают информационный, совещательный, управленческий и контроль-

ный характер деятельности коллегиальных органов управления.

Коллегиальный орган управления информационного характера предназначен для осуществления деловых контактов между руководителями структурных подразделений крупной организации. Так, на регулярных совещаниях и научно-технических советах осуществляются контакты между руководителями подразделений различного уровня. Их общий руководитель информирует участников совещания или совета о сложившейся ситуации, о принятых и намечаемых решениях. В результате могут быть уточнены методы реализации решений с документированием рекомендаций по реализации единых направлений деятельности.

Коллегиальные органы управления информационного характера необходимы, прежде всего, на высших уровнях управления для согласования стратегии развития. Использование их на низших уровнях служит для улучшения взаимопонимания, в частности, между специалистами (или работниками функциональных подразделений) и линейными руководителями. Деятельность такого органа призвана привести к усилению связей структурных подразделений и улучшению личных взаимоотношений должностных лиц.

Коллегиальный совещательный орган в виде научно-технического комитета или экспертного совета может иметь задачу изучить какую-либо проблему и представить заключение о ней. Он не заменяет, а дополняет деятельность имеющихся в организации специалистов-экспертов. Следует при этом различать коллегиальные органы, занимающиеся исследованиями, и органы, которые пользуются проведенными исследованиями для составления своего документального заключения.

Совещательный орган может осуществлять деятельность при помощи специалистов или экспертов, когда оказывается возможным объединить их знания по определенной сложной проблеме. Встречаются случаи, когда руководитель организации собирает некоторое число специалистов, работающих в совещательных и штабных службах, для коллегиальной работы. При этом рассматриваемый вопрос обычно отличается сложностью и требует знаний различных специалистов, а коллегиальный орган может выполнять некоторую координирующую роль.

Координационное совещание является постоянно действующим коллегиальным совещательным органом, обеспечивающим координацию деятельности исполнительных органов государственной власти субъекта Федерации, территориальных федеральных органов исполнительной власти, органов местного самоуправления. Совещание осуществляет свою деятельность во взаимодействии с институтами

гражданского общества и социально ориентированными некоммерческими организациями.

Основными задачами координационного совещания являются:

- обобщение и анализ информации о состоянии в определенной сфере, а также прогнозирование тенденций развития ситуации;
- анализ эффективности деятельности органов исполнительной власти и разработка мер, направленных на обеспечение необходимых результатов;
- организация взаимодействия органов исполнительной власти с институтами гражданского общества и социально ориентированными некоммерческими организациями.

Для осуществления своих задач координационное совещание имеет право:

- запрашивать и получать у органов исполнительной власти, общественных объединений, организаций и должностных лиц информацию, документы и материалы, необходимые для оценки выполнения решений координационного совещания;
- приглашать для участия в заседаниях координационного совещания представителей органов исполнительной власти, органов местного самоуправления, общественных объединений и организаций;
- создавать рабочие и экспертные группы по различным направлениям деятельности координационного совещания с привлечением ученых, специалистов, представителей органов исполнительной власти, а также иных организаций;
- направлять информационные и рекомендательные материалы в органы исполнительной власти и органы местного самоуправления;
- вносить руководству предложения по совершенствованию нормативно-правового регулирования деятельности.

Заседания координационного совещания проводятся не реже одного раза в квартал, а в случае необходимости могут проводиться внеочередные заседания. Заседание считается правомочным, если на нем присутствует более половины членов координационного совещания, решения принимаются простым большинством голосов. На заседании координационного совещания ведется протокол, который подписывается председательствующим на заседании.

Процесс документационного обслуживания совещаний обычно включает ряд последовательных этапов:

- а) формирование повести дня;
- б) определение состава приглашаемых и их оповещение;
- в) подготовку методических материалов: доклада, выступлений, проекта постановления (решения);
- г) встречу и размещение иногородних специалистов в соответст-

вии с разработанным планом;

д) протоколирование результатов;

е) доведение решения до исполнителей (публикация материалов).

Совещания считаются дорогостоящими мероприятиями, поэтому они должны проводиться как можно реже, и при определении повестки дня следует по возможности совмещать достаточно широкий круг обсуждаемых вопросов, а также ограничить список приглашаемых до минимально необходимой численности заинтересованных должностных лиц.

В процессе подготовки организатор совещания консультируется с руководителями структурных подразделений и по их предложениям может включать дополнительные вопросы в намечаемую повестку дня, определять основных докладчиков и формулировать проект решения (постановления).

Повестка дня, место и сроки проведения совещания докладываются руководителю и после утверждения доводятся до заинтересованных структурных подразделений или отдельных должностных лиц. Оповещение приглашаемых на совещание должно осуществляться заранее, не менее чем за две недели посредством рассылки почтовых отправлений или по техническим средствам (сообщения по электронной почте, телефону, телеграммой) с приложением повестки дня и указанием места и сроков проведения, необходимости заказа мест для проживания иногородних участников.

Заблаговременно разрабатывается также проект постановления, который распространяется между участниками совещания в целях внесения дополнений или уточнений с последующим принятием окончательного варианта путем голосования.

Деятельность коллегиального органа управления согласно общепринятой международной практике регулируется регламентом, который определяет создаваемые органы управления и должностные лица, а также общий порядок проведения различных общих мероприятий в виде заседаний, совещаний, сессий, заслушиваний.

Проблемные деловые совещания представляют собой форму организованного, целенаправленного взаимодействия руководителя с определенной группой руководителей и специалистов посредством обмена мнениями. Опыт показывает, что при решении проблем групповое взаимодействие следует использовать в тех случаях, когда:

- проблема является достаточно сложной, и нет уверенности, что один человек обладает всей информацией, необходимой для ее решения;

- требуется разумно разделить ответственность за решение определенной проблемы, носящей инновационный характер;

- желателен не один, а несколько вариантов решения проблемы, поэтому полезна коллективная проверка различных взглядов;

- руководитель стремится утвердить демократический стиль управления или хочет заручиться доверием подчиненных, а членам трудового коллектива полезно лучше узнать друг друга.

Отчетные или итоговые деловые совещания обычно носят целенаправленный характер с заранее подготовленными материалами для руководителя и отчетов основных исполнителей. Однако бывают ситуации, когда руководство вынуждено по требованию определенных лиц созывать и внеочередное совещание.

## 9.2. Правила ведения деловой полемики

В деловых коммуникациях нередко возникают ситуации, когда при обсуждении какой-либо проблемы приходится отстаивать свое мнение, то есть спорить. В существовании разных взглядов на одну и ту же проблему нет ничего удивительного: любое явление многогранно, множеством связей соединено с другими, и одному человеку трудно учесть все его стороны. Споры чаще всего потому и возникают, что партнеры обращают внимание на взаимоисключающие стороны одного явления, и каждый из них по-своему прав. Иногда спор ведут партнеры, каждый из которых заботится только о своих интересах. Рассчитывать на достижение истины в таком случае не приходится.

Самый благородный вид спора – тот, который ведется для выяснения и сопоставления различных точек зрения, поиска истины. Свою позицию собеседники логически обосновывают, с уважением и вниманием относятся к аргументам противоположной стороны. Такой спор называется дискуссией (от латинского *discussio* – исследование, рассмотрение, разбор). В дискуссии победителей нет. В процессе поиска истины выигрывают все.

Если же цель спора – защитить, отстоять свое мнение и опровергнуть мнение оппонента, такой спор называют полемикой (древнегреческое *polemikos* – воинственный, враждебный). К победе в полемике можно прийти путем убеждения оппонента. Но нередко к ней стремятся любой ценой, буквально заставляя противника признать свою неправоту. В этом случае идут в ход уловки, запрещенные приемы.

Искусство спора известно с глубокой древности. Оно было широко развито в Древнем Китае и Древней Греции. Греческий философ Зенон называл спор с целью убеждения оппонента тактикой раскрытой ладони, а спор ради победы – тактикой сжатого кулака.

Деловая полемика может совмещать обе цели: спор ради истины и для убеждения оппонента. Не исключает она и использование различных приемов, облегчающих победу в споре. Преимущество оказыва-

ется на стороне того, кто не только глубже и всесторонне знаком с проблемой, но и умеет использовать эти приемы, а также противодействует уловкам и запрещенным приемам, то есть владеет культурой ведения полемики.

Культура ведения полемики проявляется и в том, чтобы не вести полемику с человеком, который не разбирается в данном вопросе, и тогда, когда это нецелесообразно (например, если политический вопрос, который задал слушатель, интересует только его одного). В последнем случае лучше поблагодарить слушателя за высказанное мнение и продолжить разговор с ним наедине.

Дорого может стоить полемика с начальником. Не стоит спорить по несущественному для дела вопросу. Poleмика начинается с уточнения пункта разногласия. Следует вдумчиво проанализировать свое утверждение и утверждение оппонента: быть может, они касаются различных сторон явления или относятся к разным моментам времени и не исключают друг друга? О чем же тогда спорить?

Особый интерес представляет тот случай, когда суждения оппонентов взаимоисключающие, то есть представляют собой тезис и антитезис. Продуктивнее обсуждение, к которому стороны готовятся заранее. В деловом общении полемика нередко возникает спонтанно, причем в ней могут одновременно принимать участие несколько человек, и у каждого – свое мнение. Если никто не возьмет на себя роль организатора обсуждения, оно может превратиться в обычную перепалку.

Определенный порядок ведения полемики дисциплинирует ее участников, позволяет найти истину в споре. Легче всего вести спор между двумя оппонирующими сторонами. Сформировав две команды, следует выбрать в каждой главных оппонентов. Присутствие независимых экспертов, их анализ аргументов и возражений обеих сторон облегчают поиск объективного решения вопроса.

Принципы ведения полемики определяют подход, отношение участников полемики к спору и друг другу. От полемизирующих сторон требуется следующее:

- уважение к точке зрения партнера, стремление его понять;
- готовность отказаться от личных амбиций ради интересов общего дела, умение взглянуть на проблему с точки зрения партнера, объективный подход к решению проблемы (необходимо в дискуссии);
- равная безопасность – запрещение унижать или высмеивать партнера, применять психологические способы давления на него (запрещенные приемы).

Правила ведения полемики:

- обсуждать можно только тот вопрос, в котором хорошо разбира-

ются обе стороны, не спорить о слишком близком и слишком далеком;

- необходимо согласовать с оппонентом предмет спора и порядок ведения полемики;

- точно придерживаться обсуждаемого вопроса, не уходить от предмета обсуждения, вести спор вокруг главного, не размениваться на частности;

- не допускать приемы психологического давления: переход «на личности», обвинение партнера в недостойных мотивах ведения спора;

- занимать определенную позицию, проявлять принципиальность, но не упрямство;

- соблюдать этику ведения полемики: спокойствие, выдержку, доброжелательность. Без соблюдения этих правил полемика может превратиться в перебранку. Чтобы легче добиться успеха в споре, опытные полемисты используют определенную тактику и применяют специальные приемы.

Рекомендуется такая тактика ведения полемики:

- аргументы располагают в следующем порядке: сильные – в начале аргументации, а самый сильный – в конце ее. В споре для убеждения сильным аргументом является тот, который кажется наиболее убедительным партнеру, так как затрагивает его чувства, его интересы. В споре ради истины – это неопровержимый логический аргумент;

- разоблачение возможных доводов оппонента, предвосхищение аргументов. Это позволяет разоружить противника еще до нападения, естественно, развенчание доводов оппонента должно быть весьма убедительным, иначе можно себе лишь навредить;

- отсрочка ответа на каверзный вопрос, ответ в подходящий момент. При выступлении в качестве оппонента, если трудно возразить на довод, применяют «оттягивание возражения» или «ответ издалека» – рассуждения по поводу услышанного, для того чтобы собраться с мыслями и подготовиться к возражению. Иногда с этой целью партнеру задают вопросы как бы для уточнения довода;

- в споре для победы полезно эффективное опровержение второстепенных аргументов (возможно, партнер решит, что больше спорить не о чем, это его смутит, и он поспешит признать свою неправоту).

В полемике применяются следующие приемы:

1. Выяснение принципиальной позиции оппонента по спорному вопросу. Это облегчает поиск нужных для убеждения оппонента аргументов, а иногда делает дальнейшую полемику бессмысленной.

2. Использование психологических доводов:

- а) довод к человеку (обращение к личным качествам или поступ-



кам того лица, чья идея или предложение обсуждается);

б) довод к публике (апелляция к чувствам свидетелей спора с целью склонить их на сторону говорящего);

в) ссылка на авторитет (на высказывание или действия человека, пользующегося влиянием).

3. Сопоставление утверждения оппонента с его поступками. Этот прием оказывает сильное давление и является одним из видов «зажимания рта». Поэтому он не уместен в споре за истину.

4. Обращение доводов оппонента против него самого – прием, называемый «возвратным ударом».

5. Применение юмора, иронии, сарказма.

6. Перехват инициативы у оппонента, атака вопросами.

К победе в споре можно прийти с помощью хитрости, используя уловки и запрещенные приемы.

### **9.3. Проведение собраний**

Собрания как одна из форм деловых коммуникаций имеют много общего с совещаниями, включая как положительные результаты коллективной мыслительной деятельности, так и негативные их свойства, в частности, нерациональное использование рабочего времени.

При этом негативные свойства собраний могут существенно усиливаться, так как на деловые совещания обычно приглашается лишь ограниченный круг заинтересованных руководителей и специалистов, а на собрания явка всего трудового коллектива, как правило, руководством объявляется обязательной. Поэтому собрания проводятся планомерно и сравнительно реже, по необходимости.

На собрание трудового коллектива выносятся наиболее общие вопросы, в частности обсуждение стратегии развития организации при внедрении таких инновационных технологий, которые связаны с коренной реконструкцией и оснащением новой техникой, необходимостью переобучения персонала и обычно с сокращением общей численности работающих.

Цель таких совещаний заключается в заблаговременном официальном информировании о грядущих коренных изменениях, предупреждении возможных слухов и домыслов, получении руководством поддержки всего трудового коллектива и выработки совместных способов смягчения последствий изменений.

В целях организованного проведения собраний следует провести служебное совещание по подготовке собрания, в частности назначить одного докладчика, а при необходимости и содокладчиков по отдельным наиболее сложным аспектам проблемы, подготовить проект постановления, провести заблаговременную разъяснительную работу в

подразделениях.

Объявление о дате, времени, месте проведения и повестке дня собрания, а также докладчиках размещается на видном месте также заблаговременно с тем, чтобы предоставить возможность ознакомиться всему трудовому коллективу, а при желании отдельных сотрудников даже внести предлагаемые разумные коррективы. Учитывая большую численность участников собрания, специально готовится или даже арендуется соответствующее просторное помещение.

Подготовленный проект постановления может быть заранее распространен среди руководителей подразделений для ознакомления. Следует также информировать вышестоящие органы управления о времени и месте проведения собрания, разослать пригласительные билеты. На наиболее ответственные собрания могут приглашаться представители общественности, средства массовой информации, в том числе телевидение.

Собрание считается общественным мероприятием, поэтому для его ведения избирается президиум, одному члену из состава президиума поручается роль ведущего. В президиум принято приглашать представителей собственников или учредителей, а также представителей вышестоящего органа управления, которые изъявили желание присутствовать или принять активное участие в собрании трудового коллектива.

Собрание трудового коллектива по результатам обсуждения принимает обоснованное постановление обычно открытым голосованием, а если это определено уставными документами, может избирать руководителя организации.

Наиболее сложным и особо важным предметом обсуждения и принятия на собрании трудового коллектива является коллективный договор. В крупной и разветвленной организации, когда собрать всех работающих практически не представляется возможным, трудовой договор может приниматься на конференции представителей трудового коллектива.

**Вопросы для проверки уровня знаний:**

1. Виды деловых совещаний.
2. Коллегиальные органы управления.
3. Совещательные органы.
4. Задачи координационного совещания.
5. Сущность деловой полемики.
6. Принципы и правила ведения полемики.
7. Приемы решения спорных вопросов.
8. Собрание как одна из форм деловых коммуникаций.
9. Подготовка и ведение собрания.
10. Обсуждение и принятие коллективного договора.

## Раздел 4. СЛУЖЕБНЫЕ КОММУНИКАЦИИ

### Глава 10. Распределение полномочий в организации

#### 10.1. Единоначалие и коллегиальность в управлении

Основу благосостояния общества составляет производственная деятельность человека, которая неразрывно связана с его духовным развитием, постепенным накоплением знаний, практического опыта и навыков по созданию определенных ценностей. Материальные и духовные ценности создаются человеком в процессе индивидуального или коллективного труда, которые имеют как общие черты, так и существенные особенности.

Индивидуальный труд человека эффективен при соблюдении следующих основных условий:

- от человека требуются особые природные способности, чтобы самостоятельно завершить процесс труда без постороннего вмешательства;
- результаты труда должны представлять собой уникальный товар, имеющий общественный спрос;
- индивидуальный труд обычно носит творческий характер, который возможен только для одаренных личностей;
- результат труда, как правило, является индивидуальной интеллектуальной собственностью, охраняемой законом;
- достигается высокая эффективность индивидуального труда при минимальном уровне накладных расходов;
- коммуникации носят добровольный характер преимущественно на уровне межличностных отношений.

Коллективный труд является более частым явлением в связи с наличием ряда преимуществ и упрощающих условий, в том числе:

- применяется разделение и специализация труда, то есть при создании конечной продукции или услуги каждый работник выполняет какую-то одну или несколько взаимосвязанных операций, что способствует росту производительности и качества выполняемых работ;
- резко снижаются требования к природным способностям каждого отдельного работника, упрощается процесс обучения и освоения рабочего места;
- для коллективного труда характерно массовое производство стандартной продукции требуемого качества, что обеспечивает снижение ее себестоимости и доступности для потребителей;
- достигается высокая производительность специализированного труда, что является важнейшим фактором общественного прогресса;
- коллективная организация труда нуждается в координации уси-

лий отдельных работников, она обуславливает появление управленческих функций и формирование профессии управляющего;

- существенно расширяются объем и разновидности деловых коммуникаций на межличностном, коллективном и социальном уровнях.

Сопоставление особенностей индивидуального и коллективного труда, а также обобщение более чем столетнего международного опыта организации трудовых отношений позволяет сформулировать ряд выводов.

Во-первых, стремясь заниматься индивидуальным трудом, человек берет на себя личную ответственность за будущие результаты деятельности и свою репутацию, включая удовлетворенность или огорчение, славу или неудачу, богатство или нищету.

Самостоятельно определить свою реальную предрасположенность к определенному виду творческого труда человеку непросто, так как талантливые личности, чаще всего, обладают излишней скромностью и склонны к недооценке своего потенциала.

В то же время весьма посредственные, но достаточно амбициозные личности чаще всего склонны к переоценке своих потенциальных возможностей, проявляют невиданное упорство в целях достижения успеха или власти над другими людьми. Нередко это неоправданное стремление связано с неудачами или нанесением вреда обществу в результате несоответствия личностных данных объективным требованиям к творческой профессии.

Помощь в объективной оценке реального потенциала личности и ее профессиональной ориентации должны оказывать квалифицированные специалисты, обладающие знаниями, опытом, интуицией, методиками и специальным оборудованием. Редкое исключение составляют личности с ярко выраженными врожденными талантами, которые не нуждаются в посторонней оценке, но объективно требуют общественной поддержки в виду острой чувствительности к несправедливости и чрезвычайной уязвимости характера.

Во-вторых, статистика подтверждает, что только около десяти процентов населения (то есть каждый десятый человек) обладают уникальными природными способностями, позволяющими эффективно заниматься индивидуальным, как правило, творческим трудом.

Остальные люди при проявлении настойчивости и усердия могут стать квалифицированными исполнителями специализированных работ или отдельных операций, эффективно реализовать свой потенциал в процессе коллективного труда.

В-третьих, коллективный характер труда определил необходимость согласования действий и координации работы исполнителей, появление профессионального управляющего, обладающего знания-

ми, опытом или искусством руководства людьми. В процессе управления деятельностью организации непрерывно осуществляются служебные коммуникации.

В-четвертых, управление – это умение руководителя выполнять работу чужими руками, эффективно используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей. Поэтому руководитель любого уровня в процессе своего профессионального труда 50–95% времени занимается коммуникациями. Это определяет специфику служебных коммуникаций на основе использования принципа единоначалия и коллегиальности в управлении.

Согласно научному принципу единоначалия каждый человек в организации должен подчиняться только одному начальнику. В то же время в процессе руководства необходимо эффективно использовать коллективный интеллект, что предусматривает особую технологию служебных коммуникаций.

В-пятых, в небольшом по численности трудовом коллективе руководитель обычно лично выполняет весь объем работ по управлению действиями подчиненных. По мере роста численности состава трудового коллектива руководитель физически не в состоянии выполнять весь объем работ по управлению и вынужден передавать часть управленческих полномочий подчиненным. При этом, в первую очередь, должны эффективно использоваться служебные (должностные) полномочия с целью передачи права распоряжаться ресурсами с верхних уровней управления на нижние уровни.

## **10.2. Служебные (должностные) полномочия**

Основным способом эффективного управления является распределения линейных полномочий между руководителями различных уровней управления. Руководители каждого уровня управления в пределах должностных полномочий имеют право принимать решения и ставить задачи своим подчиненным.

В частности, линейные полномочия приводят к формированию эффективной иерархической структуры управления, которая в крупных компаниях включает как минимум три звена с достаточно четким разделением задач и степени ответственности. Руководитель низового звена управляет подчиненным персоналом и несет ответственность за результаты труда, уровень подготовки и поведение своих подчиненных. В целях успешного выполнения поставленных задач ему оказывают помощь другие должностные лица организации.

Бесчисленное множество задач, решаемых линейными руководителями высшего и среднего звена управления, вынуждает применять штабные полномочия. В целях оказания помощи руководителям в

реализации определенных функций управления, прежде всего – сбора и обобщения информации, планирования и обеспечения ресурсами, могут создаваться аппараты управления в виде штабных структур (отделов, департаментов).

Аппаратные полномочия принято подразделять на консультативные, обслуживающие и личные. Консультативные и обслуживающие функции аппарата управления нередко размыты, в частности, кадровая служба готовит предложения руководителю по расстановке кадров, в то же время обеспечивает подразделения кадровыми ресурсами в соответствии с его решениями. Личные полномочия характерны для секретарей и помощников, которые не имеют формальных управленческих функций и действуют по указанию руководителя.

Управление персоналом по определению характеризуется непосредственным контактом руководителя низового уровня с несколькими подчиненными ему работниками, каждый из которых представляет собой особую личность и требует индивидуального подхода в целях мотивации к труду и формирования здорового психологического климата в трудовом коллективе.

Особенностью труда по управлению персоналом является также его исполнительный характер, так как руководитель низового уровня не располагает возможностью выбора решаемых задач, а получает задания от своего начальника и организует процесс их выполнения с учетом индивидуальных качеств подчиненных работников.

Условия труда руководителя низового уровня наиболее динамичны и трудоемки, так как заключаются в непрерывном распределении заданий между отдельными исполнителями, обучении и координации их работы, контроле результатов труда, оценке его качества, мотивации подчиненных и формировании морально-психологического климата в трудовом коллективе. Высокий уровень физических и эмоциональных нагрузок руководителя низового уровня при управлении персоналом предопределяет необходимость ограничений численности непосредственно ему подчиненных работников.

Выбор рациональной нормы управляемости, обеспечивающей качество управления и работоспособность руководителя, может быть основан на рекомендациях, согласно которым число непосредственно подчиненных сотрудников должно соответствовать допустимым физическим и эмоциональным нагрузкам на руководителя. Поэтому обычно применяются ограничения для низового уровня управления: от семи подчиненных работников («золотое число»), что обеспечивает оптимальное качество управления, до двадцати-тридцати как максимально допустимое число непосредственно подчиненных работников, что связано с высоким уровнем нагрузок и даже снижением ра-

ботоспособности.

На практике взаимоотношения руководителя низового звена при управлении подчиненным персоналом и другими должностными лицами организации складываются непросто. В частности, среднее звено управления нередко пытается диктовать линию поведения руководителям подразделений и даже узурпировать обязанности линейных менеджеров. Специалисты кадровой службы не должны навязывать руководителям подразделений того или иного работника при подборе кадров, а также не оказывать влияния на процессы развития и поощрения отдельных сотрудников без учета мнения непосредственного руководителя, который отвечает за работу с людьми.

Другие должностные лица организации не имеют права ставить задачи персоналу, минуя их непосредственного руководителя. И лишь в чрезвычайных ситуациях допускается вмешательство в процесс управления персоналом для предотвращения или ликвидации последствий происшествий. Распоряжения до руководителя низового уровня должны доводиться только через его непосредственного начальника, перед которым он несет личную ответственность за результаты труда подчиненного персонала.

Отмечается мировая тенденция раздувания управленческого аппарата, прежде всего, среднего уровня, что не способствует качеству управления персоналом и росту производительности труда. Известна негативная российская практика излишнего административного контроля. Поэтому не случайно за рубежом внедряется технология контроллинга как сочетание контроля и оперативного устранения выявленных недочетов с ответственностью аппарата за конечный результат, а не за количество выявленных нарушений.

Наблюдается также увлечение разработкой и доведением до исполнителей неоправданного количества документов управления, включая бесчисленные инструкции, указания, рекомендации, отчеты, справки, донесения и сводки. В частности, недопустим расчет численности управленческого аппарата по объему документооборота, что стимулирует дальнейшую бюрократизацию системы управления, при которой линейным руководителям вместо работы с людьми приходится большую часть рабочего времени посвящать работе с документами сомнительной степени нужности. Так, согласно матрице Эйзенхауэра, около 50% циркулирующей информации в системе управления носит рекомендательный характер.

Индивидуальный подход к подчиненным не означает необходимость полной централизации управления. Согласно детально разработанным подходам делегирования прав и ответственности подчиненным делегировать надо всегда, когда для этого есть возможность,

максимальному количеству сотрудников с учетом их компетентности. Делегирование полномочий не освобождает руководителя от общей ответственности за результаты труда коллектива.

Негативное влияние на качество управления персоналом оказывают недостаточные организаторские способности руководителя трудового коллектива, его неумение или нежелание рационально распределить элементы управленческого труда среди подчиненных. В частности, препятствия в делегировании полномочий подчиненным нередко обусловлены пятью причинами:

- заблуждением – «я как руководитель сделаю эту работу лучше, чем мои подчиненные», что не всегда верно, так как повседневные технические элементы управленческого труда подчиненные, чаще всего, выполняют лучше руководителя;

- отсутствие способности руководить и отделить перспективные направления управленческого труда от повседневной работы по сбору и переработке информации, что приводит к физической перегрузке руководителя рутинной работой;

- недоверие к подчиненным, что снижает их инициативу и уверенность в себе, препятствует росту их организаторских способностей и продвижению по служебной лестнице;

- боязнь риска в принятии управленческих решений, которая во многом зависит от качества подбора персонала и его соответствия занимаемой должности в организации;

- отсутствие эффективного механизма контроля результатов коллективной деятельности на основе обратной связи руководителя с подчиненными.

Следует вспомнить известную истину: кто хочет делать дело – ищет способ, кто не хочет делать дело – ищет причину.

Делегирование полномочий всегда связано с определенной степенью риска, поэтому может проявляться также нежелание подчиненных брать на себя дополнительные полномочия. Объективными препятствиями делегированию полномочий может стать дефицит информации у подчиненных или недостаточное количество выделяемых им ресурсов для успешного выполнения заданий.

Чаще всего уклонение подчиненных от делегированных полномочий связано с недостаточной их инициативой и неуверенностью в себе, боязнью критики за возможные ошибки, отсутствие достаточных положительных стимулов для дополнительной ответственности.

Часть подчиненных в соответствии с теорией «Х» Дугласа МакГрегора стремится избегать ответственности. Они предпочитают: спросить у начальника, что делать, чем самому решать проблему; считать, что у них больше работы, чем они могут сделать; сознатель-



но блокировать процесс делегирования полномочий из-за природной лени и тем самым усложнять работу руководителя трудового коллектива.

Делегирование полномочий может стать мощной силой для использования достижения коллективных целей, однако руководитель должен обладать искусством применения научных подходов оценки складывающейся ситуации и распределения полномочий с учетом личных качеств подчиненных.

Служебные (должностные) полномочия включают:

**1. Право принимать решения.** Это право принадлежит линейным менеджерам всех уровней управления (начальнику, директору) в соответствии с их должностными полномочиями. Полномочия заключаются в праве и обязанности своевременно принимать решения, подписывать документы управления и ставить задачи подчиненным, а также в полной мере отвечать за результаты действия (бездействия) по отношению к непосредственно подчиненному персоналу.

Право может быть ограничено докладом или утверждением решения старшим начальником при недостатке накопленного опыта вновь назначенным линейным менеджером или сложности обстановки, когда руководитель высшего уровня управления временно запрещает принимать решения подчиненным должностным лицам.

Каждый руководитель вышестоящего звена управления обязан заставить в полной мере выполнять служебные полномочия подчиненных руководителей, контролировать качество управления и по его результатам продвигать успешных администраторов.

**2. Право второй подписи,** которое выражается в праве и обязанности функционального менеджера (главного бухгалтера, главного инженера) участвовать в разработке и подписывать документы управления, связанные с рисками финансового или технического характера, а также нести солидарную ответственность за последствия решений наравне с руководителем.

Руководитель может самостоятельно принимать управленческие решения и подписывать документы, однако главный бухгалтер более компетентен в вопросах использования финансовых ресурсов. При вводе в действие нового оборудования главный инженер также должен нести солидарную ответственность наравне с руководителем за возможные негативные последствия работы оборудования.

**3. Право визы,** состоящее в возможности компетентного специалиста содействовать или препятствовать реализации управленческого решения выражением своего мнения (визы) на документе, который подписывает или утверждает руководитель.

Документы управления чаще всего визируются юристом (юрис-

консультантом), до которого доводятся не только официальные документы, но комментарии к ним. Документы могут визировать и другие специалисты, если исполнение решения зависит от использования подконтрольных им сил и средств.

Однако следует иметь в виду, что многочисленные, подчас ненужные, визы на служебных документах как разрешительное право могут стать источником коррупции, так как всегда можно найти причину для отказа в визе, особенно по причине дефицита ресурсов.

**4. Право участия** включает в себя права и обязанности всех руководителей и специалистов участвовать в процессе выработки решений, готовить предложения своему начальнику и в установленные им сроки представлять их ему в устном или письменном виде. В качестве предложений могут быть возможные варианты решения руководителя или же выражение своего мнения о других вариантах действий.

Таким способом может эффективно использоваться коллективный интеллект, однако ответственность за принимаемое управленческое решение всегда остается за руководителем.

**5. Право контроля** – это служебные полномочия аппарата управления проверять своевременность и качество реализации решения руководителя. Результаты контроля представляются руководителю в виде устных докладов или письменных справок, отчетов, актов.

В западных компаниях принято сочетать контроль с оперативным устранением выявленных недостатков, усилением подчиненных ресурсами или заменой руководителей, которые не справляются с выполнением должностных обязанностей. Такой элемент управления принято называть контроллингом.

### **10.3. Дополнительные добровольные полномочия**

Кроме служебных (должностных) полномочий руководитель может дополнительно использовать добровольные (временные) полномочия, которые могут включать:

**1. Распорядительные полномочия**, делегирующиеся руководителям временных рабочих (творческих) групп на период выполнения определенных задач и заключающиеся в возможности самостоятельно принимать решения и отдавать распоряжения, обязательные для исполнения, от имени линейного менеджера.

**2. Рекомендательные полномочия**, которые могут предоставляться квалифицированным специалистам для оказания помощи руководителю в целях выработки необязательных для исполнения предложений или реализации его управленческих решений.

При этом подчиненным, не обладающим официальными служебными полномочиями, предоставляется возможность также принимать

участие в управлении, оценивать различные варианты решений, разрабатывать собственные альтернативы или оптимизировать планы действий в соответствии с принятым решением руководителя.

**3. Контрольно-отчетные полномочия** – временно передаются сотрудникам для участия в коллективных внутренних проверках деятельности организации или отдельных ее подразделений совместно с работниками аппарата управления.

Такие дополнительные полномочия часто применяются при формировании команд для итоговых проверок деятельности или при проведении экспертизы ценности документов в конце отчетного периода и отбора на уничтожение документов, потерявших служебную необходимость.

**4. Координирующие полномочия** – передаются наиболее опытному и независимому специалисту для согласования действий исполнителей и устранения отклонений от имени руководителя. Обычно координация действий возлагается на первого заместителя руководителя или же на представителя аппарата управления.

**5. Согласительные полномочия**, принадлежащие компетентному органу или должностному лицу, например, согласие выборного профсоюзного органа на увольнение работника по инициативе работодателя за неоднократное неисполнение должностных обязанностей или однократное грубое нарушение действующего законодательства.

Руководитель в целях эффективного использования потенциальных способностей членов трудового коллектива должен максимально передавать подчиненным полномочия по управлению. Для этого требуется качественный подбор подчиненных, их обучение и проверка на практике при соблюдении ряда рекомендаций.

Во-первых, вначале следует определить полный перечень своих функций как руководителя, включая и «иллюзию власти» в виде разрешенных, но официально не переданных полномочий со стороны старшего руководителя.

В результате выявляются многочисленные второстепенные задачи, которые подлежат первоочередной передаче подчиненным, включая сбор и обобщение информации, подготовку вариантов решений, разработку проектов документов, оформительские работы, доведение задач до исполнителей и контроль исполнения.

Руководитель трудового коллектива, который пытается все задачи выполнять самостоятельно ввиду недоверия подчиненным или ошибочного мнения, что все сделает лучше подчиненных, обычно перегружен второстепенной работой, при этом качество управления снижается.

Во-вторых, руководителю требуется учитывать степень контроля

со стороны старшего руководства. Задачи, которые находятся под контролем руководства ввиду их особой важности, необходимо выполнять лично и не передавать их подчиненным или же решать коллективно, но руководитель должен лично возглавлять рабочую группу и постоянно знать состояние дел.

Отсутствие контроля со стороны старшего начальника дает свободу выбора, однако запрещается поручать подчиненным особо ответственные задачи, требующие безошибочности принимаемых решений. Не рекомендуется также передавать подчиненным особо сложные и срочные задачи, так как независимо от того, кто выполняет работу, ответственность за результаты ее выполнения всегда остается за руководителем.

В-третьих, перед передачей полномочий подчиненным следует изучить их способности и компетентность, проверить готовность и желание принять дополнительные обязанности. Особое внимание обращается на анализ результатов работы и уверенность поведения в сложных ситуациях, умение организовать работу группы исполнителей, стремление участвовать в управлении и брать на себя ответственность за общие результаты коллективного труда.

Делегирование полномочий по управлению подчиненным не только освобождает руководителя от выполнения второстепенных задач, но является одним из способов подготовки руководящих кадров из сотрудников, которые обладают соответствующими задатками, однако еще не имеют достаточного практического опыта по руководству коллективным трудом.

Оказание доверия подчиненным в практической руководящей работе позволяет им также сформировать устойчивые черты характера, накопить организаторские способности, проявить имеющиеся лидерские качества и работоспособность, одновременно проверить их честность.

В-четвертых, руководитель может применять различные формы привлечения подчиненных к управлению подчиненными, включая полное и самостоятельное выполнение должностных управленческих функций руководителями всех нижестоящих уровней, контроль и оценку качества управления.

Особое значение следует уделять формированию временных рабочих (творческих) групп во главе с инициативными и квалифицированными сотрудниками, подбору состава групп с учетом квалификации, пожеланий и добровольного согласия ее участников. При этом происходит выявление неформальных лидеров, оказание им доверия и помощи в накоплении организаторских навыков, формирование команды руководителей и специалистов, способных самостоятельно и

эффективно действовать в сложных ситуациях.

В-пятых, молодым руководителям и специалистам, а также сотрудникам, выполняющим дополнительные делегированные полномочия, необходимо оказывать своевременную и тактичную помощь при выявлении ошибок или снижении качества работ путем выявления ранних признаков и критического индивидуального разбора каждой ошибки, анализа причин и путей устранения просчетов.

Типовые ошибки подлежат обсуждению в индивидуальном порядке, одновременно необходимо вести совместный поиск способов их устранения и исключения в будущем. Отстранять исполнителей от переданных им полномочий необходимо лишь в исключительных случаях, когда имеется угроза срыва заданий или нанесение ущерба трудовому коллективу.

В-шестых, выбираются способы и средства стимулирования подчиненных за участие в управлении, комбинируя материальные и моральные стимулы, предоставление способным сотрудникам самостоятельности в выборе тактики достижения целей. Основным способом стимулирования подчиненных за образцовое выполнение делегированных полномочий может быть оказание помощи в планировании и реализации будущей деловой карьеры на основе накопленного опыта управленческого труда и расширения его кругозора путем освоения организационных связей.

Для этого вначале подчиненным поручаются несложные самостоятельные задачи с выдачей исчерпывающих инструкций, затем поручения постепенно усложняются, оказывается помощь и поддержка с поощрением каждого, даже самого небольшого успеха.

В-седьмых, устанавливается рациональная степень контроля качества выполнения передаваемых полномочий с учетом важности решаемых задач и накопленного опыта передачи полномочий подчиненным. При выявлении случаев злоупотреблений должностными или делегированными реальными полномочиями или расточительного использования ресурсов должна повышаться жесткость контроля выполнения должностных полномочий по мере снижения результативности управления подчиненным персоналом, а также исключаться всякая возможность пользования «иллюзией власти».

**Вопросы для проверки уровня знаний:**

1. Особенности индивидуального труда.
2. Преимущества коллективного труда.
3. Норма управляемости.
4. Численность управленческого аппарата.
5. Препятствия в делегировании полномочий подчиненным.

6. Право принимать решения.
7. Право участия.
8. Право контроля и контроллинг.
9. Дополнительные добровольные полномочия.
10. Технология делегирования полномочий.

## **Глава 11. Конфликтные ситуации в процессе труда**

### **11.1. Источники противоречий в трудовом коллективе**

Управление трудовым коллективом представляет собой сложный, многогранный и противоречивый процесс, связанный с воздействием руководителя на группы людей и отдельных исполнителей в целях достижения перспективных организационных целей и последовательного решения стоящих текущих производственных задач. Сочетание усилий по решению текущих задач с перспективой противоречиво, нередко вызывает различные взгляды и эмоции, требует проявления искусства от руководителя при выборе рационального варианта использования материально-технических, человеческих и финансовых ресурсов<sup>14</sup>.

Источниками противоречий в трудовом коллективе могут стать самые различные ситуации, вызывающие стрессы или активные конфликтные действия.

Во-первых, предметом разногласий и споров может стать выбор приоритетов в деятельности трудового коллектива. Выбор зависит от характера стоящих производственных задач, состава и квалификации работников, личности руководителя и его взаимоотношений с вышестоящим руководством и подчиненными. Двойственность положения руководителя состоит в том, что, с одной стороны, высшее руководство требует конечные результаты, нередко не считаясь с затраченными усилиями людей. С другой стороны, руководитель непосредственно ощущает нужды своих подчиненных и даже испытывает некоторое их психологическое давление при длительной и необоснованно высокой напряженности труда.

Во-вторых, коллективный труд практически всегда связан с распределением различных задач между группами работников или отдельными исполнителями. Руководитель располагает возможностью подбора исполнителей с необходимыми для этого качествами, что также может стать предметом разногласий в виду различной степени сложности и престижности работ.

Следовательно, в самом положении руководителя трудового кол-

---

<sup>14</sup> Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе. М.: Норма, 2003. С. 612–631.

лектива имеет место определенная противоречивость и необходимость поиска компромисса между своевременным выполнением поставленных задач, сохранением перспективы развития и вниманием к людям с учетом субъективной оценки их способностей.

Наличие определенных разногласий в трудовом коллективе как сложном социальном организме приводит к частым противоречиям, стрессам и конфликтам. Конфликт – это отсутствие согласия и осознанное противодействие отдельных личностей или групп работников в трудовом коллективе.

Отдельные специалисты утверждают, что в трудовом коллективе конфликты не только неизбежны, но даже полезны. С такой позицией трудно согласиться, так как просьба привести пример полезного конфликта в любом здравомыслящем человеке обычно вызывает замешательство. Да и медицинская статистика утверждает, что более половины причин современной смертности людей – это сердечно-сосудистые заболевания, которые напрямую являются последствиями конфликтов и стрессов.

Доказательством нежелательности конфликтов в трудовом коллективе может также служить самый негативный тип руководителей, которые намеренно применяют тактику управления «разделяй и властвуй», разделяя трудовой коллектив на группировки и срамливая их между собой.

Неоправданными следует признать конфликты и для здоровья самого руководителя ввиду возможности сплочения трудового коллектива или его актива против авторитарного стиля и в результате коллективного доведения «любимого» руководителя до закономерного инфаркта.

Нежелательность конфликтов и стрессов в трудовом коллективе не вызывает сомнений, несмотря на противоречивость технологии управления, связанной с необходимостью «внимания к работе» и «внимания к людям». В то же время реальная жизнь создает множество условий для отсутствия согласия в трудовом коллективе. Появляется необходимость в новой парадигме управления конфликтами и стрессами в организации, основой которой может стать представление конфликта как объективного процесса, состоящего из четырех последовательных стадий (см. рис. 11.1), острота противоречий и конфликтных действий в которых постепенно нарастает.

<b>Конфликт</b>			
Конфликтная ситуация (противоречие)	Открытое противостояние сторон	Инцидент (активная стадия конфликта)	Послеконфликтная ситуация в трудовом коллективе
<b>Сущность противоречий и конфликтных действий</b>			
Внутренняя неудовлетворенность, различные мнения, позиции, варианты	Распространение конфликтных действий на весь коллектив	Выход конфликтных действий за пределы трудового коллектива	Извлечение уроков или фактический распад трудового коллектива
<b>Характер конфликтных действий</b>			
Конструктивные предложения руководству; деструктивные претензии, оскорбления, жалобы	Подключение сторонников, противников и сочувствующих, разделение коллектива на группировки	Привлечение внимания общественности, угрозы, ультиматумы, демонстрация силы, остановка работы	Взаимные уступки, административные меры, ликвидация подразделений, возмещение нанесенного ущерба
<b>Ожидаемые результаты</b>			
Своевременная реакция руководства, устранение причин	Потеря интереса к работе, переход на личности	Протестные действия, нестабильность	Накопление опыта, налаживание новых взаимоотношений

Рис. 11.1. Процесс развития конфликта

Каждая стадия развития конфликта имеет свою природную сущность и особенности конфликтных действий, требует соответствующей реакции руководства и сторон конфликта:

а) конфликтная ситуация представляет собой последствия внутренней неудовлетворенности одного сотрудника, группы работников или всего трудового коллектив чаще всего эффективностью работы или состоянием социально-трудовых отношений. На основе неудовлетворенности появляются особые мнения, определяются принципиальные позиции или генерируются различные варианты действий.

Конфликтные ситуации в трудовом коллективе могут носить объективный или субъективный характер, породить конструктивные или деструктивные последствия. Объективные конфликтные ситуации обусловлены определенными обстоятельствами и оцениваются как сложившиеся условия деятельности. Субъективные конфликтные ситуации зависят от различия характеров и отношения к делу отдельных личностей.

Конструктивные последствия конфликтных ситуаций сводятся к открытому выражению особого мнения или сформировавшейся обоснованной позиции и обычно завершаются генерированием оригинальных предложений руководителю для выбора им рационального (оптимального) решения.

Примерами конструктивных последствий конфликтных ситуаций могут служить сравнительная оценка старых и новых технологий, позиции по сопоставлению цены и качества продукции и услуг, предло-



жения по расширению ассортимента продукции, освоению новых видов деятельности или рациональному использованию ресурсов.

Деструктивные последствия конфликтных ситуаций сводятся к недовольству или оскорблениям из-за негативных межличностных отношений, жалобам на жесткий или попустительский стиль руководства, открытому сопротивлению любым инновациям. При этом обычно никаких предложений по созданию комфортных условий, рациональному режиму труда и отдыха, более справедливому распределению работ и вознаграждения за труд не поступает.

Руководство в любом случае должно своевременно реагировать на конфликтные ситуации и их последствия, так как они обычно приводят к массовым стрессам и деструктивному характеру взаимоотношений, которые порождают противостояние в трудовом коллективе;

б) открытое противостояние сторон является негативной стадией конфликтного процесса в виде распространения конфликтных действий на весь трудовой коллектив с формированием противоборствующих сторон, подключением сторонников, противников и сочувствующих при активной деятельности подстрекателей, имеющих, как правило, свои корыстные интересы. В конечном счете, трудовой коллектив может расколоться на противоборствующие группировки.

При отсутствии реакции руководства на конфликтную ситуацию или некомпетентном его вмешательстве в противостояние негативные результаты конфликта начинают нарастать как снежный ком. Из-за противостояния резко снижается интерес к работе и производительность труда, к конфликту постепенно подключаются все члены трудового коллектива, происходит переход от полезной работы к поиску виновных. Не исключается интенсивный переход конфликтных действий на личности, сбор компрометирующих материалов, межличностные разборки и апелляция к общественному мнению, могут организовываться протестные действия.

Действительно, «далеко не в каждом споре рождается истина», и руководству требуется немало усилий, чтобы на этой стадии вернуть ситуацию к деловому обсуждению различных позиций сторон, так как накопились недоверие и подозрения личностей друг к другу.

в) Инцидент как самая неконструктивная часть конфликтного процесса характеризуется выходом активных конфликтных действий за пределы трудового коллектива с привлечением внимания общественности к различным позициям сторон, угрозами, предъявлением ультимативных требований и демонстрацией силы.

Негативные последствия активной стадии конфликта проявляются в сознательном нанесении сторонам морального или физического вреда, отказе от выполнения договорных отношений, применении си-

ловых акций протеста, включая митинги, забастовки, захват административных и производственных зданий, перекрытие транспортных коммуникаций.

Результатами инцидента могут стать общественная нестабильность, повышенная текучесть квалифицированных кадров и остановка работы, причинение существенного материального и морального ущерба в ходе погромов, действия силовых структур, судебные иски. Нарастает опасность социального взрыва.

г) Послеконфликтная ситуация – состояние трудового коллектива после неоправданных потрясений, которые послужили жестоким уроком руководству и всем работникам или привели к фактическому распаду социально-трудовых отношений.

Возможны некоторые полезные последствия в виде осознания сторонами конфликта бесполезности процесса противостояния и необходимости взаимных уступок, отказа от завышенных требований и налаживания новых деловых взаимоотношений, накопления опыта предупреждения конфликтов и стрессов. Не исключаются некоторые, чаще всего, запоздалые административные меры по высвобождению из трудового коллектива конфликтных личностей или смены недостаточно компетентного руководства, привлечение к ответственности должностных лиц за причиненный ущерб.

В подавляющем большинстве наступают системные негативные последствия в виде неплатежеспособности (банкротства) и ликвидации подразделений или всей организации, административное или уголовное преследование подстрекателей и зачинщиков беспорядков, длительное возмещение причиненного экономического и морального ущерба.

## **11.2. Методы управления конфликтами и стрессами**

Представление конфликта как процесса последовательного нарастания напряженности в трудовом коллективе открывает широкие возможности для влияния на его развитие, которое могут оказывать:

- сами участники конфликтных действий, сохраняющие свои принципиальные мнения по существу противоречия, но руководствующиеся здравым смыслом и остающиеся на деловой позиции, сдерживая эмоции;
- актив трудового коллектива как наиболее активная и разумная его часть способная удержать стороны с различными позициями от крайнего обострения ситуации;
- неформальные лидеры, которые могут взять на себя инициативу представлять интересы одной из конфликтующих сторон и сформировать конструктивные предложения руководителю;

- руководители как представители работодателя, имеющее право принятия административных решений по устранению причин неудовлетворенности, сглаживанию имеющихся разногласий или оценке справедливости претензий;

- органы власти, способные при необходимости реализовать правоохранительные, арбитражные и судебные функции при нарушениях норм существующего законодательства.

Степень их активности и результативность влияния на конфликтующие стороны зависит от причины конфликтной ситуации, выбранной цели (целей) и заинтересованности в деловом сотрудничестве членов трудового коллектива. В качестве основных целей влияния на стороны конфликта следует считать предпочтение учета коллективных интересов, минимизации материальных и моральных издержек от противостояния, достижение согласия (разумного компромисса). В соответствии с этими целями выбираются рациональные методы воздействия (табл. 11.1) и интенсивность управленческих усилий<sup>15</sup>.

В арсенале управленческих воздействий на расширяющиеся конфликтные действия существуют пять общепринятых методов управления конфликтами и стрессами, такие как партнерство; посредничество; подавление; уступка; невмешательство.

Как правило, методы применяются последовательно по мере получения положительного эффекта или нарастания противоречий в трудовом коллективе:

а) Партнерство следует считать наиболее надежным методом управления конфликтами и стрессами в зрелом и сплоченном трудовом коллективе, который нередко в России называют «командой», а в Японии – «семьей».

Характерными признаками партнерских отношений поведения в конфликтной ситуации являются:

- признание и учет различий интересов, позиций и взглядов сторон на самых ранних стадиях возникновения конфликтной ситуации;

- своевременное выявление сущности конфликтной ситуации, частичное или полное признание справедливости различных точек зрения и согласование позиций сторон на основе достижения взаимных уступок;

- совместный поиск самими сторонами конфликтной ситуации способов сближения интересов и решения противоречивых проблем в целях достижения согласия или временного компромисса;

---

<sup>15</sup> Пугачев В.П. Руководство персоналом: учебник. М.: Аспект Пресс, 2006. С. 307–344.

**Методы управления конфликтами и стрессами**

<b>Методы</b>	<b>Условия применения</b>	<b>Содержание действий</b>
1. Партнерство	Зрелый и сплоченный трудовой коллектив (команда или семья)	Взаимные уступки, совместный поиск способов решения проблем основе переговоров при минимальных материальных и моральных издержках
2. Посредничество	Использование влияния на позиции и поведение конфликтующих сторон	Недопущение конфликта, сдерживание эмоций, обсуждение положения в трудовом коллективе и возможных путей разрешения конфликта
3. Уступка	Смягчение противоречий путем компромисса	Признание справедливости претензий одной стороной, уступки, временное соглашение, мораторий на применение силы, заключение соглашений
4. Подавление	Предотвращение ущерба от неправомерных действий сторон	Контроль конфликта на стадии инцидента, изолирование организаторов противоправных действий, привлечение виновных к ответственности
5. Уход от конфликта	Временное сглаживание напряженности до правовой оценки результатов инцидента	Признание правомерности и реализация ультимативных требований, отказ от применения силы, создание примирительной комиссии, вынужденные кадровые решения

- активное участие в поиске способов разрешения сложившейся конфликтной ситуации посредников на основе двусторонних и трехсторонних переговоров, а также заключения долгосрочных партнерских соглашений;

- совместная выработка и принятие обоснованного взаимоприемлемого решения реальной проблемы при минимальных материальных и моральных издержках.

Наиболее острые варианты противоречия интересов возникают в трудовом коллективе между наемными работниками как создателями материальных и духовных ценностей, а также собственниками (работодателями) как создателями рабочих мест. Без заинтересованного и компетентного посредника (третейского судьи) такие противоречия могут стать неразрешимыми.

Содействие сторонам в конфликтной ситуации может оказывать актив трудового коллектива и профсоюзная организация, а также органы власти, заинтересованные в стабильности общественного развития. Мировая практика выработала научные принципы и механизм реализации социального партнерства (трипартизма) в социально-трудовых отношениях.

Основы партнерских отношений закладываются еще при форми-

ровании трудового коллектива путем подбора руководителей с лидерскими качествами и квалифицированных специалистов, которые приходят в организацию для реализации своих потенциальных способностей, а не ради удовлетворения каких-либо своих корыстных потребностей, что и является причиной создания конфликтных ситуаций.

Партнерские отношения могут закрепляться долгосрочными обязательствами в виде коллективного договора, кодекса поведенческой этики или корпоративного меморандума.

б) Посредничество представляет собой непосредственное участие третьей стороны в недопущении дальнейшего развития конфликтной ситуации с использованием законных средств влияния на позиции и поведение конфликтующих сторон.

Типовыми методами участия посредника (третейского судьи) в конфликтной ситуации могут быть:

- выделение полномочного представителя (представителей) для участия в выяснении истинного состояния нерешенных проблем и проверки правомочности требований сторон;

- сбор и анализ точной информации о реальных проблемах в трудовом коллективе и действиях конфликтующих сторон, отделение личных корыстных целей инициаторов нагнетания обстановки от заботы об общем благе;

- привлечение компетентных экспертов в целях правовой оценки действий конфликтующих сторон и выработки обоснованных компромиссных вариантов выхода их конфликтной ситуации;

- устранение или сдерживание эмоциональных проявлений в рамках действующего законодательства и долговременных соглашений, выражение готовности принять необходимые меры для стабилизации обстановки в трудовом коллективе;

- открытое обсуждение состояния межличностных отношений или реального положения в трудовом коллективе и публичное разъяснение возможных путей разрешения конфликтной ситуации.

В качестве посредников в конфликтной ситуации могут привлекаться наиболее опытные и обладающие авторитетом сотрудники организации, представители выборного профсоюзного органа, высшего руководства или собственника (работодателя), государственные инспекторы труда, психологи, юристы.

При невозможности или нежелании одной или обеих конфликтующих сторон идти на сотрудничество вынужденно применяются более радикальные методы управления конфликтами и стрессами.

в) Уступка представляет собой сознательное временное или постоянное сглаживание противоречий путем достижения компромиссных вариантов разрешения конфликтной проблемы с использованием ма-

териальных, психологических, а иногда и силовых средств воздействия на участников назревающего конфликта.

Содержанием управленческих действий по сглаживанию конфликтной проблемы на стадии противостояния или инцидента могут стать:

- частичное признание справедливости претензий одной стороны конфликта и добровольная реакция на определенные законные требования другой стороны;

- взаимные уступки конфликтующих сторон по обоснованным предложениям посредников для временного смягчения противоречий и достижения компромисса;

- заключение временного соглашения до завершения квалифицированной оценки конфликтной ситуации арбитражными органами или третейским судом;

- мораторий на применение силовых акций до официального расследования спорной проблемы правоохранными органами и вступления в законную силу решения суда;

- заключение долгосрочных соглашений для предотвращения сложных инцидентов с взаимным неоправданным материальным и моральным ущербом в будущем.

Согласно международной практике рекомендовано в каждой стране-участнице Международной организации труда (МОТ) создать трехстороннюю комиссию по урегулированию социально-трудовых отношений с равным представительством от профессиональных союзов, работодателей и органов власти. Россия как член МОТ с 1919 года создала такие комиссии на федеральном, региональном и местных уровнях, выполняющие посреднические функции в социально-трудовых спорах.

Содействие посредникам при нежелании сторон сотрудничать могут оказывать правоохранные органы путем силового метода разведения конфликтующих сторон до вынесения судебного решения.

г) Подавление – это крайний метод активных действий по предотвращению существенного материального и морального ущерба от неправомерных действий одной или обеих сторон затянувшегося конфликтного процесса.

В подавлении конфликта в зависимости от стадии его развития и остроты напряженности могут принимать участие наиболее активные группы должностных лиц трудового коллектива, работники охранных структур организации, а также при выходе из-под контроля конфликтной ситуации в трудовом коллективе и представители правоохранных органов.

Содержание действий при подавлении конфликта может вклю-

чать:

- применение сил и средств правоохранительных органов с целью взять под контроль конфликтный процесс на стадии инцидента с непредсказуемыми последствиями;

- изолирование общественно опасных агрессивных личностей, чаще всего, подстрекателей и организаторов противоправных действий;

- объявление особого режима труда и ограничение допуска к опасным объектам, прекращение определенных свобод поведения;

- отстранение от должности лиц, допустивших ущемление интересов и законных прав работников организации, потребителей или граждан, привлечение виновных к административной или уголовной ответственности;

- при малейших отклонениях от международных правовых норм обычно возникает возмущение не только трудового коллектива, но и общественности.

д) Уход от конфликта может приобретать преднамеренные действия для нормализации обстановки в трудовом коллективе при угрозе существенного материального и морального ущерба или вынужденную меру для временного сглаживания эмоций до принятия судебного решения по результатам правовой оценки результатов инцидента. В любом случае уход от конфликта без устранения его причины может привести к более острому противостоянию в будущем.

В целях временного сглаживания уровня напряженности могут применяться следующие промежуточные меры:

- снижение требовательности должностных лиц под давлением обоснованных доказательств их неправомочности и корректировка нормативных документов;

- реализация ультимативных требований работников по снижению неоправданного уровня жесткости руководства или замена авторитарного руководителя;

- уклонение от применения силы в случаях предельного накала противостояния в связи с угрозой сложного инцидента, привлечение к посредничеству представителей общественности;

- стремление к снижению возможного ущерба в ответ на ультимативные требования одной из сторон конфликта и создание примирительной комиссии для выработки компромиссного варианта решения;

- высвобождение наиболее одиозной личности как источника постоянной напряженности в трудовом коллективе или расформирование на законных основаниях наиболее конфликтного подразделения при невозможности достижения социального согласия.

### **11.3. Способы предупреждения и правового разрешения конфликтов в организации**

Сопоставление позитивных и негативных последствий конфликтов и стрессов в трудовом коллективе свидетельствует о целесообразности прогнозирования возможных конфликтных ситуаций и принятия руководством эффективных мер по предупреждению организационных конфликтов.

В тех случаях, когда предупреждение распространения конфликтного процесса в трудовом коллективе с применением всех доступных методов желаемых результатов не приносит, требуется применение правовых мер по локализации конфликтных действий сторон с использованием правовых способов минимизации экономического и морального ущерба. Среди известных на практике способов предупреждения организационных конфликтов и влияния на конфликтные действия сторон (см. табл. 11.2) следует в первую очередь отметить обеспечение психологической совместимости сотрудников трудового коллектива на стадиях подбора и конкурсного отбора кандидатов в организацию. Такая задача возлагается на специалистов кадровой службы, однако для ее успешного решения необходимо повысить уровень их психологической подготовки, при отборе кандидатов на особо ответственные должности включать психологов в конкурсную комиссию или даже иметь в кадровой службе штатного психолога<sup>16</sup>.

Межличностные отношения среди линейных руководителей и квалифицированных специалистов нередко приобретают характер соперничества, переходящего в конфликтные действия. Высокая квалификация таких конфликтных личностей может стать причиной кадровых решений по перемещению их в различные подразделения.

Проверка их поведения в новых, как правило, более сложных условиях работы обычно приводит к снижению уровня соперничества. При повторениях конфликтного поведения, снижающего эффективность труда, могут приниматься более строгие кадровые решения.

Снижению уровня конфликтности способствует рациональная загрузка работников трудом без стрессов из-за предельных перегрузок или длительных пауз в трудовом процессе, когда особенно начинают проявляться негативные межличностные отношения. Существенную помощь руководству могут оказывать актив и неформальные лидеры трудового коллектива, способствуя равномерному распределению трудоемких и низкооплачиваемых операций между работниками без дискриминации и злоупотреблений властью.

---

<sup>16</sup> Цветаев В.М. Кадровый менеджмент: учебник. М.: ТК Велби, 2005. С. 122–131.



**Характеристика способов влияния на конфликтные действия:****а) предупреждение организационных конфликтов и стрессов**

<b>Способы</b>	<b>Основные исполнители</b>	<b>Содержание мер</b>
1. Психологическая совместимость сотрудников	Специалисты кадровой службы организации, психологи	Качественный подбор и отбор кандидатов, включение психологов в конкурсную комиссию или в состав кадровой службы
2. Снижение соперничества в коллективе	Линейные менеджеры, высшее руководство	Перемещение квалифицированных конфликтных личностей в различные подразделения, проверка их поведения в новых условиях работы
3. Рациональная загрузка трудом.	Линейные менеджеры, неформальные лидеры	Исключение предельных перегрузок или длительных пауз в трудовом процессе, когда особенно начинают проявляться негативные межличностные отношения
4. Уважительные взаимоотношения в коллективе	Линейные менеджеры, актив трудового коллектива, специалисты кадровой службы	Деловые отношения между руководителями и подчиненными, недопустимость разделения трудового коллектива на любимчиков и изгоев
5. Накопление опыта поиска компромиссов	Руководство, лидеры трудового коллектива	Открытое обсуждение проблем, снижение эмоций в поведении конфликтующих сторон, совместный поиск вариантов решений

**б) Правовое разрешение конфликтов**

<b>Способы</b>	<b>Цели</b>	<b>Сущность действий</b>
1. Отделение повода от причин конфликта	Выявление истинных, зачастую скрытых, причин конфликта	Глубокий анализ личных интересов и амбиций инициаторов конфликта, деловой причины конфликта и способов разрешения противоречий
2. Минимальные сроки воздействия	Минимизация материального и морального ущерба сторон	Заблаговременное принятие мер по преодолению противостояния, пока в конфликтные действия не втянулся весь трудовой коллектив
3. Компетентность и принципиальность позиции	Непредвзятая оценка позиций конфликтующих сторон	Профессиональный и объективный анализ требований сторон, при необходимости — привлечение независимых компетентных экспертов
4. Необходимые организационные выводы	Обновление состава конфликтных подразделений	Высвобождение конфликтных работников или руководителей, сокращение или ликвидация конфликтных подразделений
5. Принятие мер ответственности должностных лиц	Возмещение нанесенного ущерба	Привлечение виновных в инцидентах к материальной или административной ответственности

При этом необходимы ровные и уважительные отношения между руководителями и подчиненными, недопустимость разделения трудового коллектива на любимчиков и изгоев, анализ уровня текучести кадров в подразделениях как раннего симптома неблагополучия.

Предупреждению конфликтов и стрессов в трудовом коллективе способствуют открытое обсуждение с участием лидеров неформальных групп имеющихся проблем, детальное расследование несчастных случаев на производстве и грубых нарушений трудовой дисциплины в целях их недопущения в будущем.

Накопление опыта поиска компромиссов должно сочетаться с исключением эмоционального поведения конфликтующих сторон и направлением их усилий на совместный поиск вариантов взаимоприемлемых решений.

Одной из сложностей процесса предупреждения конфликтов и стрессов в трудовом коллективе является длительная скрытая стадия неудовлетворенности работников с последующими конфликтными действиями сторон, поводом для возникновения которых может послужить одно неосторожное слово. Отделение повода от причины наступившего конфликта не всегда просто, но без этого невозможно понять истинную сущность процесса противостояния сторон.

Поэтому начальный этап работы должностных лиц при разрешении конфликта состоит в отделении повода от его причины и имеет целью выявление истинных, зачастую скрытых причин конфликтной ситуации путем глубокого анализа личных интересов и амбиций инициаторов конфликта, изучения деловой стороны неудовлетворенности работников, требующей поиска взаимоприемлемых способов разрешения.

Процессный подход к протеканию конфликта предполагает постепенное нарастание интенсивности конфликтных действий, поэтому необходимо максимальное сокращение сроков от выявления причин до управляющего воздействия на противостоящие стороны в целях минимизации материального и морального ущерба. Сущность действий руководства должна ориентироваться на заблаговременное принятие мер по преодолению нарождающегося противостояния, пока в конфликтные действия не втянулся весь трудовой коллектив.

Разрешение конфликтов возможно только на основе компетентности и принципиальности позиции руководства и посредников в целях непредвзятой оценки позиций конфликтующих сторон. В их действиях недопустима необоснованная поддержка одной из сторон конфликта, требуется профессиональный и объективный анализ сущности претензий и требований сторон при необходимости с привлечением независимых компетентных экспертов: психологов, юристов, эко-

номистов.

Затянувшиеся конфликты нередко требуют определенных организационных выводов и соответствующих кадровых решений в целях обновления состава конфликтных подразделений. Наиболее простым кадровым решением является высвобождение работников как постоянных источников напряженности в трудовом коллективе в строгом соответствии с требованиями Трудового кодекса РФ.

При необходимости могут быть реализованы организационные выводы о компетентности руководства в конфликтных подразделениях. В крайнем случае, конфликтные подразделения, утратившие в результате противостояния производственную ценность, подлежат сокращению, расформированию или ликвидации.

Поиск компромиссных вариантов управленческих и кадровых решений при разрешении сложных организационных конфликтов может и должен сочетаться с административными мерами ответственности в целях возмещения причиненного материального и морального ущерба от инцидентов за счет виновных сторон.

#### **Вопросы для проверки уровня знаний:**

1. Источники противоречий в трудовом коллективе.
2. Процесс развития конфликтных действий.
3. Стороны, влияющие на развитие конфликта.
4. Методы управления конфликтами и стрессами.
5. Сущность партнерства.
6. Посредничество в конфликтной ситуации.
7. Сглаживание противостояния и инцидента.
8. Содержание действий при подавлении конфликта.
9. Предупреждение конфликтов и стрессов.
10. Правовое разрешение конфликтов.

## **Глава 12. Деловая репутация руководителя**

### **12.1. Качества делового человека**

На результаты деловых коммуникаций существенное влияние могут оказывать поставленные сторонами цели, условия межличностного или коллективного обмена мнениями, а также личные качества участников общения. Особое значение приобретает деловая репутация руководителя, по которому судят об имидже организации в целом.

На руководителя равняются все сотрудники, в том числе и те специалисты, которые представляют интересы организации в служебных вопросах или во внешних деловых коммуникациях. Проводимая в организации кадровая политика нередко предъявляет требования к ка-

чествам сотрудников, которые определяет ее руководитель, а также соответствуют его личному примеру во внешнем виде, свойствах личности и манерах общественного поведения.

Особо важно первое впечатление о собеседнике, которое подчас магически действует на деловых партнеров, так как оно создается непроизвольно, и человек следует внутреннему влечению без размышления. Таким качеством является обаяние человека, которое складывается из нескольких компонентов. Как подчеркивал А.П. Чехов, человек должен быть ясным умственно, чистым нравственно и опрятным физически.

Таким образом, обаяние делового человека связано как с его внешним видом, так и внутренним содержанием, то есть не только с естественными свойствами личности, но и специально выработанными качествами.

При оценке значение личных качеств в процессе общения особое внимание обращается на обаяние и красоту. «Среди свойств человеческих нет ни одного, которое бы так ценилось всеми. Оно имеет первостепенное значение во взаимоотношениях между людьми: ее замечают раньше всего, производя на нас чудодейственное впечатление, она властно завладевает нашими помыслами», – указывал М. Монтень на роль красоты в общении людей друг с другом<sup>17</sup>.

Каждый человек вызывает у других определенное представление о себе, то есть образ, который можно назвать индивидуальным имиджем. Английское слово «имидж» (image) означает «образ». Но имидж одновременно представляет собой и социальное явление. В любом обществе всегда существует совокупность представлений о том, как должен выглядеть и вести себя человек определенного социального статуса или профессии – представитель власти, руководитель организации, бизнесмен, политик, учитель, актер.

В таких случаях речь идет о социальном и профессиональном имидже. Если впечатление о человеке не соответствует ожидаемому от его профессии или положения в обществе, требуется участие специалиста в корректировке или создании нового образа в глазах общественности. Хорошие актеры и политики тщательно продумывают свой имидж. Ведь от того, импонирует ли он публике, зависит их популярность.

Одно из слагаемых успеха в деловом общении – верно найденный свой имидж. Исходить при его формировании следует из тех требований, которые предъявляются человеку делового мира, и ориентироваться на свою индивидуальность. Представление о деловом человеке

---

<sup>17</sup> Ковальчук А.С. Основы делового общения. М.: Дашков и К<sup>о</sup>, 2008. С. 161.

складывается, прежде всего, из внешнего впечатления, которое он производит: его внешний вид; окружающие человека люди и вещи; речь; манеры поведения.

Внешний вид делового человека имеет немаловажное значение. «Ваш внешний облик – это символ, который без слов говорит окружающим о том, на какой ступени общественной лестницы вы стоите, к какому предполагаемому кругу профессий принадлежите, каков ваш характер, темперамент, ваши финансовые возможности, ваш вкус, иногда даже, каково ваше семейное положение и многое другое». От того, какое впечатление мы производим, в значительной мере зависит отношение к нам.

Как показали исследования, наиболее благоприятное впечатление производят деловые люди среднего или выше среднего роста, спортивного телосложения. Слишком полные в нашей стране воспринимаются лучше, чем чрезмерно худые: они кажутся более надежными партнерами. У делового человека, который производит хорошее впечатление, прямая осанка, уверенная, свободная походка.

Цвета классической деловой одежды имеют определенную гамму: все оттенки коричневого, бежевого, серого цвета, темно-синий или светло-синий, белый, в исключительных случаях – черный цвет.

Установлено, что цвет одежды, форма линий (прямые, жёсткие, волнистые, диагональные и т.д.) и даже фактура тканей оказывают подсознательное влияние на эмоциональную оценку внешнего облика. Имеет значение и сочетание цветов в одежде. Мужчинам можно посочувствовать: сорочка, галстук, костюм, носки. Не будучи визуалом, трудно обойтись без совета в этом вопросе.

Для деловой одежды рекомендуется прямой силуэт. Чем больше силуэт отличается от прямого (расширяющийся, колоколообразный), тем ниже для окружающих социальный статус владельца костюма.

В костюме делового человека предполагаются опрятность, хорошее качество материала и исполнения, соответствие деловому стилю, основные черты которого – строгость, удобство, практичность. Прическа должна быть не только аккуратной, но и красивой, свидетельствовать об интересе ее владельца к своей внешности.

Деловые люди ходят в удобной обуви, для женщин особого внимания требует высота каблука туфель – он должен быть средней высоты. Макияж подчеркивает достоинства внешности и при этом не бросается в глаза. Модная дешевая бижутерия в деловом мире неприемлема. Предпочтительны скромные украшения из драгоценных металлов. Кольцо – с небольшим камнем, не отвлекающим внимание.

Окружающие человека люди и вещи не случайны, и их выбор порой больше, чем сам человек, говорит о его жизненных симпатиях,

установках, отношении к людям и к себе. Если вы хотите произвести впечатление солидного, уважающего себя человека, ваши визитка, зонт, портфель, записная книжка, ручка должны быть отличного качества. Предметы, которые окружают человека, являются как бы его продолжением и слагаемыми имиджа.

Для хозяина кабинета притягательными будут и его кресло, и стол, и вся обстановка. Впечатление, которое вы произведете на людей, зависит от дизайна офиса, где работаете, и здания, где находится офис, и даже района города, в котором находится это здание.

Речь делового человека производит благоприятное впечатление, если он не только умеет ясно и последовательно выражать свои мысли, не испытывает затруднений в выборе слов, но и произносит слова правильно, достаточно громко и отчетливо, с естественной интонацией, имеет голос приятного тембра и высоты: низкий тенор или баритон – у мужчин, меццо-сопрано или альт – у женщин.

Манеры делового человека – это манеры человека воспитанного, естественно следующего правилам культуры поведения и делового этикета. Импонирует уверенность без самоуверенности и развязности. Суетливость и нервозность противопоказаны.

Человек производит благоприятное впечатление, выглядит гармонично и естественно, если его манера поведения, отражающая, как известно, характер, темперамент, воспитание, соответствует его манере одеваться и всему внешнему облику. В этом случае говорят об определенном стиле, характеризующем человека.

Сопоставив предпочтения женщин в одежде с особенностями их характера, темперамента и поведения, выделим семь наиболее распространенных стилей, каждый из которых по-своему привлекателен: консервативный; классический; экстравагантный; эротический; спортивно-непринужденный; загадочный; пассивно-женственный.

Зная особенности своего характера и темперамента, можно найти именно тот стиль, который наилучшим образом выразит вашу индивидуальность.

Например, «если вас отличает индивидуализм и независимость, вам нравится ощущать свою обособленность, в поведении вы можете проявлять смелость и наступательность, а иногда и агрессивность, друзья считают вас незаурядной личностью, в таком случае стиль, который наиболее полно выразит вашу индивидуальность, называется экстравагантным».

Экстравагантный имидж встречается не так уж часто. Большинству людей свойственен конформизм, стремление быть «как все».

Носитель экстравагантного стиля может быть абсолютно уверен: незамеченным он не останется. Впрочем, именно к этому он и стре-

мится – заявить о себе!

Приемы создания экстравагантного стиля:

- выражайте вашу личность с помощью смелых цветовых сочетаний, активно используйте контраст, нешаблонные фактуры и орнамент тканей (разумеется, в рамках вкуса и элегантности);

- используйте в вашей одежде и прическе энергичные, динамичные, неожиданные линии (диагональные, волнистые, спиральные).

Не все названные женские стили равно приемлемы в деловом общении. Например, носители экстравагантного и эротического стилей могут восприниматься как люди несерьезные, не заслуживающие доверия. Классический и консервативный стили более уместны в системе деловых отношений.

Как же быть обладательницам других стилей? Выбирать область деятельности, наиболее соответствующую не только способностям и образованию, но и характеру, темпераменту, манере поведения. Мир деловых отношений разнообразен. При желании в нем можно найти себе место, не насилуя свою природу и соответствуя при этом оптимальному для данной профессии имиджу.

Вот что требуется, к примеру, от секретаря-референта: «Обладание следующими качествами: четкость, организованность, ответственность, аккуратность – с одной стороны, и исполнительность, мягкость, услужливость – с другой. Наилучший стиль – классический, консервативный с введением некоторых элементов пассивно-женственного стиля».

Нежелательно применение ярких оттенков теплой гаммы (красный, оранжевый) в одежде. Также нежелательно подчеркивание эротических моментов внешнего облика (чрезмерно короткая юбка, смелые вырезы, разрезы и пр.), так как они ставят под сомнение приоритет ваших деловых качеств. Подчеркивайте вашу женственность скорее в мягком, пассивном ключе, нежели в эротическом. Не стоит вносить элемент соперничества, не надо забывать, что ваша профессия имеет элемент подчиненности.

Естественно, профессия бухгалтера или менеджера предъявляет совсем другие требования. И, конечно, среди читателей есть те, кому ближе всего имидж руководителя!

Какой я? Чего я хочу? Что могу? Каким меня хотят видеть другие? На эти вопросы приходится отвечать каждому, кто хочет добиться успеха в жизни.

## 12.2. Правила поведения в деловом мире

Успех в деловом мире определяется не только качествами делового человека, но и соблюдением принятых правил поведения. Основные положительные качества делового человека – честность, порядочность, компетентность, организованность, обязательность (верность слову, пунктуальность), самообладание, предприимчивость, ответственность, широта и быстрота мышления, воспитанность, коммуникабельность, доброжелательность, интеллигентность. Все они одинаково важны и значимы.

Конечно, трудно представить человека, который обладал бы всеми этими качествами. Но руководителю необходимо стремиться к тому, чтобы его имидж был привлекательным, способствовал личному успеху в деловом мире, а также обеспечивал достижение целей организации. Прислушаемся к советам специалистов по правилам поведения в деловом мире.

Выполняйте обещание в срок. Если не смогли выполнить – не оправдывайтесь, а определите новый срок и сдержите слово, пусть с некоторым опозданием.

Помните, что ничто так не компрометирует руководителя и бизнесмена, как его растерянность.

Отклоняйте ненужные предложения, но тактично и вежливо.

Умейте слушать, имейте бесконечное терпение.

Занимайтесь только теми вопросами, в решении которых ваше участие обязательно.

Никогда не забывайте, что ваше мнение и позиция – не единственные, есть и другие мнения и позиции, отнюдь не худшие.

Будьте терпимы к недостаткам других людей, если эти недостатки не мешают вашему бизнесу и организации в целом.

Не оставляйте без тщательного анализа ни один случай неудачи, сбой или промаха.

Трудно производить впечатление доброжелательного, уверенного в себе человека и не быть таковым на самом деле. Совершенствование имиджа означает, прежде всего, совершенствование себя. Дисгармония между внутренним и внешним всегда ощущается и вызывает неприятное впечатление фальши. Гармония же, наоборот, располагает к человеку, вызывает доверие к нему.

Чтобы найти свой имидж в деловом мире, нужно обладать развитым вкусом и желанием быть приятным и полезным людям. Нельзя не согласиться со словами японского профессора Г. Осава, обращенными ко всем нам: «Ваша манера держать себя, ваш голос, поведение должны вызывать благодарность тех, кто вас окружает».

Как сделать благоприятным первое впечатление? От первой



встречи с партнером зависит судьба дальнейших отношений с ним. Поэтому так важно произвести хорошее впечатление.

Следует учесть, что при первой встрече партнер может воспринимать вас под впечатлением определённой установки (если он получил предварительную информацию о вас или о вашей организации) и тех стереотипов, которые есть у него. Кроме того, психологи установили, что при первом знакомстве с человеком возникает «эффект ореола», обусловленный действием ряда факторов. Их надо учитывать и умело использовать, чтобы создать о себе благоприятное впечатление.

Действие фактора преимущества – человек, который превосходит нас по какому-то важному для нас качеству (например, эрудиции или умению держаться, внешнему виду и т.п.), кажется превосходящим нас по всем остальным качествам.

В результате действия фактора преимущества партнеру приписываются несуществующие достоинства, и наоборот, если партнер уступает нам в чем-то, мы даем ему заниженную оценку в целом.

Свободная манера поведения человека говорит о его более высоком социальном положении, о действительных или воображаемых достоинствах. Превосходство в манере поведения мы ощущаем, если человек ведет себя независимо при различных обстоятельствах, то есть партнер не замечает свидетелей разговора, игнорирует неписанные нормы поведения, заняв, например, определённую позу, и т.п. Конечно, в каком-то конкретном случае это может означать не только уверенность в себе, более высокий статус, но и невоспитанность, высокомерие или развязность.

Действие фактора привлекательности – человек, который кажется нам привлекательным, вызывает наше расположение и доверие. Мы склонны считать привлекательными людей с приветливым выражением лица, тех, кто в манере одеваться, причёсываться, вести себя умело подчеркивают свою индивидуальность, больше ориентируясь на свою фигуру и стиль, чем на моду. Положительно оцениваются также усилия, затраченные на создание своего образа: ухоженные волосы, оригинальные детали костюма и т.п. Заботу о своей внешности называют скрытым комплиментом окружающим. Привлекательна простая, непринуждённая манера поведения.

Красивые черты лица ещё не делают человека привлекательным. Бальзак писал: «Милая женщина – наиболее опасная конкурентка красивой». Обаятельный человек всегда привлекателен. В чем же секрет обаяния? Что делает людей приятными в общении? Об этом следует подумать.

Действие фактора отношения к нам – человек, который доброжелательно к нам относится, кажется нам хорошим и вызывает у нас

желание пойти ему навстречу.

Доброжелательность проявляется в том, что партнер не замечает наших мелких промахов в общении, приветливо смотрит и улыбается, часто обращается к нам по имени, придвигается на более близкое расстояние или испытывает желание это сделать, разговаривает обходительно и учтиво. Жесты у собеседника открытые, атмосфера общения комфортная, в беседе звучат скрытые комплименты («поглаживания»). Именно так воспринимаются реплики типа: «Вы правильно заметили» или «Вы правильно сказали», «А я и не знал» и даже «Как у вас здесь красиво».

Светлый ореол, возникший вокруг партнера в результате первого впечатления, способствует установлению деловых отношений.

### **12.3. Современные представления об имидже руководителя**

Среди функций современного демократического государства функция связей с общественностью (Public Relations, PR) является столь же естественной и необходимой, как экономическая и правоохранительная, культурная и экологическая.

Осуществление функции PR вызывает необходимость иметь специальные подразделения в органах управления, позволяющие осуществлять и оптимизировать эти связи, соотносить их с целями и задачами конкретных госструктур. Одной из главных задач деятельности PR-служб, как известно, является формирование в глазах общественности позитивного имиджа руководителя соответствующего органа власти или организации.

При всем множестве работ по проблемам имиджа некоторые вопросы, касающиеся этого понятия, до сих пор дискуссионны. Одни понимают имидж как умение хорошо выглядеть, для других имидж – это не только внешность, но и поставленный голос, умение держаться, говорить перед публикой и вести диалог.

Третьи под имиджем имеют в виду набор шрифтовых, графических, цветовых и аудиоэлементов фирменного стиля, объединенных в единую систему идентификации, призванную обеспечить узнаваемость и обозначить уникальность какого-либо лидера или руководителя организации. Однако эти трактовки, даже сложенные вместе, неполны. Новое тысячелетие требует совершенно новых идей, новых людей и технологий в создании благоприятного имиджа этим идеям, руководителям, людям, организациям.

Они должны всегда и во всем учитывать социальный и материальный статус субъектов, об имидже которых идет речь, страну, а тем более местность, в которой они живут, специфику организации, где они работают, а также многие другие составляющие того огромного

контекста, в котором каждый человек и каждая структура имеет место.

Формирование имиджа – это система действий, направленных на:

- создание отличительных позитивных характеристик субъекта, особенно руководителя;
- достижение наиболее органичного присутствия субъекта в некотором контексте;
- создание ощущения присутствия субъекта в максимально большом количестве окружающего их мира.

То есть имидж в предложенной трактовке представляет собой систему «тотальной» коммуникации. Сегодня на развитых политических и экономических рынках мира он понимается именно так. Определение «тотальный» указывает на то, что коммуникация осуществляется во всех сферах деятельности, а не только во внешнем оформлении, зависит и учитывает непосредственные и опосредованные, реальные и предполагаемые, настоящие, прошлые и будущие факторы, способные оказать влияние на успех лидера или руководителя организации.

Исходные принципы построения адекватного имиджа (создание концепции тотальной коммуникации) отталкиваются от двух главных вопросов: «Кто мы, и что можем?» и «Кто они, и чего хотят?» В конечном счете, речь идет о двух множествах, область пересечения которых может рассматриваться в качестве эффективной концепции имиджа.

Первое множество содержит подробный анализ всех качеств, свойств, возможностей, преимуществ лидера, руководителя организации; второе – общие проблемы, поведенческие мотивы, жизненные ценности, стереотипы, потребности их целевых групп.

На поиск области пересечения и направлен концептуальный этап создания имиджа. Множества «мы» и «они» могут и не пересечься. Это происходит в том случае, если целевые группы неправильно выделены, собственные миссия, видение, цели, задачи описаны неверно и действительные возможности, намерения лидера, руководителя организации или всего проекта не соответствуют ожиданиям потребителей, участников рынка. Последнее, к сожалению, в российской практике встречается очень часто.

Имидж – основной компонент публичной личности. Работа с массовым сознанием отличается тем, что мы не можем передать, например, делового человека, как сообщение, в полном объеме. Весь объем характеристик передать невозможно. По этой причине приходится ограничиваться только малой их частью. Поэтому таким значимым становится выбор характеристик для передачи.

Однако имидж формирует вовсе не отбор из бесконечного объема

характеристик, не сужение всего многообразия проявлений до ограниченного «комплекса черт». Образ, как и имидж, формируется у людей, воспринимающих информацию.

Элементы имиджа условно делятся на ряд характеристик:

- психофизиологические (такие, как активность, агрессивность, сила или мощь, а также противоположные им);
- личностно-коммуникативные (на практике связанные с каналом передачи информации, такие как фото- или телегеничность, тембр голоса, акцент);
- социальные (моделирующие чисто человеческие качества, воспринимающиеся людьми как позитивные – доброта, отзывчивость);
- символические (подводящие объект к имеющимся у аудитории стереотипным представлениям);
- профессиональные (отражающие требования и ожидания массовой аудитории по отношению к внешним и, частично, внутренним представлениям о данной профессии).

Основная задача по конструированию имиджа руководителя – поиск возможностей технической реализации таких характеристик в вербальной, звуковой, визуальной и в событийной сфере. Некоторые трактуют имидж как средство, инструмент психологического воздействия и механизм манипуляции сознанием людей. Однако здесь речь идет не о природе имиджа, а о функциональных возможностях его использования.

Имидж строится на эмоциональном восприятии, этот образ достаточно простой, чтобы запомниться, но нестандартный и незавершенный, находящийся между реальностью и ожиданиями, оставляющий место для домысливания.

Этот образ в каких-то чертах соответствует реальному объекту – иначе в него не поверят и он потеряет всякую ценность, – в то же время это образ идеализированный, поскольку часто приписывает объекту функции, выходящие за пределы непосредственного предназначения.

Имидж – это такое отображение воспринимаемого явления, при котором ракурс восприятия умышленно смещается, акцентируется восприятие определенных сторон явления. В том контексте, в котором термин имидж употребляется в литературе, он обозначает более или менее иллюзорное отражение того или иного явления. Однако еще раз нужно подчеркнуть: это отражение, которое возникает в головах самих людей.

Между самим явлением и его имиджем всегда существует так называемый «разрыв в достоверности». Имидж субъективен – он сгущает краски образа, либо приукрашивает явление, либо очерняя его. И то,

и другое провоцируется создателями имиджа умышленно. Поскольку имидж всегда соотносится в сознании людей с этическим идеалом, он социально обусловлен, как социально обусловлен и сам этический идеал. В условиях рыночного общества имидж отражает ценности и идеалы этого общества.

С этой точки зрения, все оценки имиджа условны. Создание имиджа – это всегда в определенной степени манипуляция, создание иллюзии, можно сказать, обман. Относиться к этому можно по-разному, но сделать с этим практически ничего невозможно. Так устроена психика, и естественно, что это будет использоваться.

Правда, периодически идеи возможного использования манипулятивных технологий подвергаются более или менее обоснованным сомнениям. Истоки сомнений понятны: люди не любят, когда ими манипулируют, а тем более, когда афишируют это. Явный избыток символов и стереотипов в коммерческой рекламе уже выработал у зрителей определенный иммунитет, особые защитные механизмы, которые и проявляются в особенностях восприятия рекламы.

Навязчивая символика и риторика в рекламе стала слишком откровенной и очевидной. Поэтому реклама часто выглядит скорее смешной, чем убедительной. Правда, это не означает, что люди научились защищаться от манипуляций – просто стремительное развитие иногда чревато снижением качества имиджа. Он должен быть предельно живым, конкретным, а не искусственно символическим.

#### **Вопросы для проверки уровня знаний:**

1. Внешний облик делового человека.
2. Деловая одежда мужчины.
3. Деловая одежда женщины.
4. Рабочее место руководителя.
5. Речь руководителя.
6. Манеры делового человека.
7. Правил поведения в деловом мире.
8. Формирование имиджа руководителя.
9. Элементы имиджа.
10. Символика и риторика.

## Заключение

Общительность и активные коммуникационные действия человека могут быть вызваны самыми различными потребностями: в познании, в заботе о другом, в дружеских отношениях, в помощи, в устранении дискомфорта одиночества.

Человеку свойственно учиться всю свою жизнь, познавать мир, перенимать опыт и использовать его для достижения личного или общественного успеха. Чаще всего знающий человек рассматривается как источник нужной информации, особенно в образовательном процессе, когда педагог удовлетворяет потребность в познании интересных знаний и фактов, то он пользуется уважением обучаемых. Если потребность в познании не удовлетворена, то процесс образования становится неэффективным и скучным.

Стремление кому-то в чем-то помочь становится нравственной и профессиональной потребностью, когда после проявления заботы о другом специалист испытывает внутреннюю удовлетворенность. Работники государственного и муниципального управления, социальные работники, врачи и педагоги должны глубоко вникать в нужды людей, реально оценивать ситуацию и постепенно формировать в себе альтруизм, человеколюбие. Отсутствие таких качеств у специалиста данного профиля может стать признаком его профессиональной непригодности.

Жизнь должна приносить человеку радость приятного общения и плодотворного сотрудничества с друзьями, в семейном кругу и коллегами по работе. Социальный подход к общению и деловым коммуникациям опирается на понимание его как механизма влияния, взаимного воспитания и совершенствования человека, а также формирования здорового социума.

Не случайно еще издавна сложились такие «крылатые выражения», как, например, «скажи мне, кто твой друг, и я скажу, кто ты», «все счастливые семьи похожи друг на друга...», «бежать на работу, как на праздник». Поэтому друзья, спутники жизни и место работы должны умело выбираться и тщательно проверяться в процессе общения и делового сотрудничества.

Высоконравственному человеку характерна готовность к оказанию помощи окружающим людям. Известно, что друзья познаются не в радостях, а в беде, создание приятного быта и взаимное воспитание детей в семье не только радость, но тяжелый повседневный труд, готовность заменить сотрудника при его высокой загруженности завещал нам Макс Вебер еще в 1900 году. Отказ человека пойти на контакт в трудной ситуации и оказать посильную помощь следует расце-

нивать как завышенную самооценку, необоснованные гордость и независимость, что грозит ему будущим одиночеством.

Естественная потребность в общении свойственна всем людям, но особенно она проявляется в личностях с высокой тревожностью и беспокойством, а также впадающим в тревожное состояние от вынужденного уединения. В ситуации тревожного ожидания даже незнакомые люди становятся более общительными, так как после контактов с другими людьми снижается напряжение и чувство тревоги.

Плодотворные деловые коммуникации становятся предпосылкой успешной деятельности и реализации внутреннего потенциала личности по организации партнерских действий с интеграцией перспективных идей, планов и объединением ресурсов на достижение единой цели.

Успешная реализация потенциальных возможностей человека во многом определяется его способностью видеть сущность людей, не особо считаясь с первым впечатлением. Существуют восемь личностных качеств человека, необходимых для того, чтобы хорошо разбираться в людях<sup>18</sup>. Это:

1. Опыт. Для того, чтобы хорошо разбираться в людях, прежде всего, необходима зрелость. Это подразумевает не только достижение определенного возраста (30 лет или около того), но и богатый запас опыта взаимодействия с человеческой природой в самых разнообразных и запутанных ее проявлениях.

Молодости свойственна ограниченность опыта и вероятность грубых ошибок. Не случайно для принятия судьбоносных решений молодым людям рекомендуется прислушиваться к советам, прежде всего, своих родителей, а не считать их «предками» с устаревшими представлениями о сегодняшнем «поколении».

2. Сходство. Все люди достаточно разные и человек тем точнее судит о качествах тех людей, которые похожи на него. Не случайно люди одной и тоже профессиональной или национальной группы охотно дружески общаются, принимают участие в деловых коммуникациях, быстрее находят общий язык и понимают друг друга. Особенно это ощущается при длительном пребывании в другой стране, когда обостряется чувство землячества.

3. Интеллект. Существует определенная связь между уровнем интеллекта и способностью разбираться в других людях. Понимание людей – это в значительной степени уяснение связи между прошлыми и будущими поступками людей, между внутренними свойствами и случайными проявлениями характера, между причиной и следствиями

---

<sup>18</sup> Леонов Н.И. Психология делового общения: учеб. пособие. М.: МПСИ, 2005. С. 42–46.

линии жизни другого человека. Люди с высоким уровнем интеллекта стремятся уходить от скоропалительных заключений, а путем установления такого рода соотношений достаточно точно определяют сущность другого человека, то есть умеют достаточно разбираться в людях.

4. Глубокое понимание самого себя. Считается, что все судят о других людях по себе. Слепота и ошибочность в понимании своей собственной персоны автоматически переносится на суждения о других людях. Поэтому нередко в целях проверки качеств своих друзей, коллег или подчиненных полезно узнать их мнение о тех людях, которых вы хорошо знаете.

5. Сложность. Как правило, люди никак не могут глубоко понять тех, кто сложнее их по своей сущности и тоньше чувствуют несправедливость, чем они сами. Не случайно дефицит интеллекта позволяет некоторым людям видеть в окружающем, в общем-то, прекрасном мире, только негатив, а в своих неудачах винить окружающих и объективные причины.

6. Отстраненность. Беспристрастное изучение других людей возможно при условии, если отстраниться от эмоциональных отношений настолько, чтобы обрести непредвзятый взгляд. Сочувствие, жалость, любовь или восхищение мешают полноценной оценке людей. Наблюдение со стороны, не пропуская никаких деталей, позволяет сформировать объективные и более ценные суждения.

7. Эстетические склонности. При высоком эстетическом складе ума наиболее одаренных личностей проявляются повышенные способности в оценке других людей, что в определенной степени возмещает ограничения опыта, интеллекта, глубокого понимания себя, сходства и сложности. А при сочетании эстетического склада ума с этими качествами искусство оценки других людей поднимается чрезвычайно высоко.

8. Социальный интеллект. Это особый вид «социального дара», которым должен обладать специалист государственного и муниципального управления. Он предусматривает возможность спокойно выслушивать проблемы недовольного чем-либо населения, анализировать и находить резервы для улучшения ситуации, не обещать невозможного, но побуждать к откровенности, быть дружелюбным, но сдержанным и терпеливым.

Такое тонкое равновесие в поведении требует высокого уровня развития коммуникативных качеств, способности тактично говорить и поступать, прогнозировать наиболее вероятные реакции других людей, формировать быстрые почти автоматические мнения о людях и приспосабливаться к ситуации.



## Литература

1. Аминов И.И. Психология делового общения: учеб. пособие. М.: Омега-Л, 2009. 304 с.
2. Баева О.А. Ораторское искусство и деловое общение. М.: Новое знание, 2005. 368 с.
3. Бороздина Г.В. Психология делового общения: учебник. М.: ИНФРА-М, 2008. 295 с.
4. Ботавина Р.Н. Этика деловых отношений. М.: Финансы и статистика, 2003. 208 с.
5. Волкогорова О.Д., Зуб А.Т. Управленческая психология. М.: ИНФРА-М, 2011. 352 с.
6. Дусенко С.В. Профессиональная этика и этикет. М.: Академия, 2012. 224 с.
7. Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Этика деловых отношений. М.: ИНФРА-М, 2007. 368 с.
8. Ковальчук А.С. Основы делового общения. М.: Дашков и К<sup>о</sup>, 2008. 300 с.
9. Коноплева Н.А. Психология делового общения: учеб. пособие. М.: Флинта, 2008. 408 с.
10. Леонов Н.И. Психология делового общения. М.: МПСИ, 2005. 256 с.
11. Мальханова И.А. Деловое общение: учеб. пособие. М.: Трикста, 2004. 224 с.
12. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. М.: Логос, 2008. 224 с.
13. Морозов А.В. Управленческая психология: учебник. М.: Академический проект, 2006. 288 с.
14. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: учеб. пособие. СПб.: ИВЭСЭП, 2004. 495 с.

Владимир Иванович Лихацкий  
*доктор военных наук, профессор*

## ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Учебное пособие

Технический редактор В. Андронатий  
Корректор Ю. Чиркова  
Компьютерная верстка И. Иванова

---

Подписано в печать 17.01.2018 г.

Формат 60x84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>

Усл.печ.л. 7,2

Тираж 550 экз.

Заказ 1202

---

Издательство Государственного института экономики, финансов, права и технологий  
Лицензия ЛП № 000123 от 01.04.1999 г.  
188300 Ленинградская обл., г. Гатчина, ул. Рощинская, д. 5

Цена свободная