



**Г. В. Серебрякова
И. В. Незамайкин**

Деловые коммуникации

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»

Г. В. Серебрякова
И. В. Незамайкин

ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Учебное пособие

Чебоксары
Издательский дом «Среда»
2025

УДК 005(075.8)
ББК 60.84я73
С32

Рецензенты:

д-р экон. наук, профессор, декан факультета инженерного менеджмента, заведующий кафедрой теории и систем отраслевого управления факультета инженерного менеджмента, Институт отраслевого менеджмента (ИОМ) ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы»

С. С. Серебренников;

канд. экон. наук, начальник научно-методического отдела
Филиала ЧОУ ДПО «Газпром корпоративный институт»

С. В. Чернятин

Серебрякова Г. В.

С32 Деловые коммуникации : учебное пособие /
Г. В. Серебрякова, И. В. Незамайкин. – Чебоксары: Среда,
2025. – 208 с.

ISBN 978-5-907965-82-9

Учебное пособие посвящено исследованию сущности деловых коммуникаций. В работе обобщены теоретические исследования в области управления коммуникационным процессом, в условиях VUCA-реальности в BANI-мире. В работе представлены основные организационно-управленческие аспекты коммуникаций, влияние личностных характеристик на процессы восприятия, стили коммуникаций, виды слушания, исследованы различные теории коммуникаций, в т. ч. и в условиях кросс-культурного управления.

Материалы учебного пособия могут быть использованы в образовательном процессе, при подготовке и повышении квалификации управленческих кадров, а также в процессе управления современными социально-экономическими системами.

УДК 005(075.8)
ББК 60.84я73

ISBN 978-5-907965-82-9
DOI 10.31483/a-10765

© Серебрякова Г.В., Незамайкин И.В., 2025
© ИД «Среда», оформление, 2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	5
Глава 1. Сущность и типы деловых коммуникаций	8
1.1. Коммуникации и общение	8
1.2. Типы коммуникаций	16
1.2.1. Вербальные и невербальные коммуникации	22
1.2.2. Манипулятивные коммуникации	31
1.3. Модели коммуникации	40
Тест	50
Ситуация	53
Глава 2. Личность в системе коммуникаций	56
2.1. Коммуникативная личность	57
2.2. Цветовая типология личности	60
2.3. Коммуникативные стили	62
2.4. Виды слушания	68
Тест	73
Ситуация	74
Глава 3. Коммуникационный процесс	76
3.1. Характеристика элементов коммуникационного процесса	76
3.2. Этапы коммуникационного процесса	81
3.3. Виды коммуникационных сетей	88
3.4. Организационные коммуникационные преграды	94
3.5. Коммуникационные барьеры	97
3.6. Феномены контактов	102
3.7. Психологические барьеры коммуникации	104
Тест	109
Ситуация	112
Глава 4. Формы коммуникации	115
4.1. Сущность и виды совещаний	116
4.1.1. Классификация совещаний	116
4.1.2. Технологии подготовки совещания	121
4.1.3. Основные этапы делового совещания	126
4.1.4. Типы ведущих совещания	128

4.1.5. Проблемные типы участников совещания	130
4.1.6. Примеры проведения совещаний	132
4.2. Мотивационное выступление.....	135
4.3. Питчинг	137
Тест	140
Ситуация.....	141
Глава 5. Аргументация	143
5.1. Структура аргументации.....	143
5.1.1. Тезис	144
5.1.2. Аргументы	145
5.1.3. Демонстрация	154
5.1.4. Основные логические ошибки	155
5.2. Виды аргументации	156
Тест	172
Ситуация.....	172
Глава 6. Кросс-культурные коммуникации	174
6.1. Особенности кросс-культурной коммуникации	175
6.2. Типы кросс-культурной коммуникации	177
6.3. Культурная дистанция.....	178
6.4. Теория редукции (уменьшение) неуверенности	179
6.5. Теории межкультурной коммуникации	182
6.6. Дифференциация культур	184
6.7. Дискурсивные модели в разных культурах	188
6.8. Невербальная семиотика и ее значение в деловой и межкультурной коммуникации.....	190
Тест	197
Заключение	199
Глоссарий	200
Список использованных источников	206

Введение

*Сила слова беспредельна.
Удачного слова часто достаточно,
чтобы остановить обратившееся
в бегство войско, превратить
поражение в победу.*
Эмиль Жиарден

Современное состояние внешней среды исследователи характеризуют, как VUCA-реальность BANI-мира с высоким уровнем турбулентности. Для устойчивого функционирования организации, управленцы должны владеть всем арсеналом средств коммуникации, поскольку именно от их коммуникативной компетентности зависит эффективность управления любым объектом.

Если раньше руководителю достаточно было сформировать картину стратегического положения бизнес-окружения, то теперь необходимо проводить постоянный мониторинг изменения ключевых факторов, чтобы не допустить наступления фатальных последствий для организации.

Средством, предметом и результатом деятельности аппарата управления является информация, которая превратилась в основной инструмент, от умения грамотно его использовать зависит эффективность и продолжительность жизнедеятельности социально-экономических систем.

Одна из ключевых задач современного руководителя – это организация коммуникативного процесса, выбор наиболее адекватных форм коммуникации. В отличие от делового общения, заключающегося в трансляции информации, деловые коммуникации представляют собой процесс информационного взаимодействия с сотрудниками с целью изменения их поведения.

Сложность этого процесса в современных условиях связана не столько с повышением уровня информационной насыщенности делового пространства, сколько с развитием и быстрым распространением различных коммуникативных инструментов.

Серьезность данной ситуации усиливается тем, что 90% участников информационного пространства не владеют компетенциями, позволяющими грамотно выстраивать коммуникационные процессы.

Особую опасность данное явление имеет для представителей digital поколения, не обладающих социальным опытом и не владеющих навыками критического мышления. В силу этих причин дисциплина «Деловые коммуникации» призвана сформировать коммуникативную компетентность необходимую управленцу.

Цель курса «Деловые коммуникации» – формирование коммуникативной компетентности за счет приращения знаний теорий деловых коммуникаций и развитие коммуникативных навыков.

Задачами дисциплины являются:

- формирование понимания основ деловых коммуникаций;
- ознакомление с основами коммуникационного процесса;
- ознакомление с основами подготовки и проведения публичных выступлений, формирование навыков публичных выступлений;
- освоение психологии деловых коммуникаций, тактических коммуникативных приемов и техники аргументации, предотвращения конфликтных ситуаций;
- осознание особенностей межкультурной коммуникации и др.

Если при обычном обмене стороны лишаются чего-то в обмен на приобретаемое, то при обмене информацией участники не лишаются «своей» информации, а приобретают еще и дополнительную, новую. В этом принципиальная особенность информационного обмена. Таким образом, коммуникация как обмен информацией неизбежно ведет к увеличению количества информации у каждого участника коммуникации, что влияет на его модель поведения. Это очень важное свойство коммуникации, существенно влияющее, на развитие современного информационного общества.

Коммуникация – это деятельность, направленная на регулирование совместной деятельности. Коммуникация тесно связана с управлением, которое тоже представляет собой процесс выстраивания взаимоотношений между различными участниками, коммуникация – это всегда взаимодействие.

Вне зависимости от средств и каналов коммуникации происходит передача сообщения для того, чтобы предупредить других людей (дорожные знаки или крик), информировать (статья в газете, письмо или пресс-релиз), объяснить что-либо (учебник или план эксперимента), повлиять на эмоциональное состояние (художественный фильм), описать что-либо (документальный фильм или устный рассказ), убедить кого-либо (реклама, пропаганда). Это – цели коммуникации.

Чаще всего их бывает несколько, чтобы, осуществляя комплексное воздействие, не только информировать, описывать, предупреждать, объяснять, в результате коммуникации изменить модель поведения.

Эффективность компетенции «взаимодействие» формируется на разных уровнях коммуникационного процесса – от ценностей до навыков и знаний. Начиная от ценностей, где ценен другой человек, и заканчивая навыками активного слушания и др. Причем уровень ценностей и установок сложнее поддается изменениям. Именно поэтому частая ошибка руководителей – при подборе сотрудников в команду обращать внимание на сформированные навыки. Про это существует выражение, что *«мы принимаем за знания, а увольняем потом за характер»*. Важно уже при подборе обращать внимание именно на базовые факторы: навыки сформировать легче, чем изменить устоявшиеся личностные особенности. Коммуникации позволяют постепенно что-то менять в отношениях, привычных способах взаимодействия с людьми, разбирать сложные ситуации, замечать, где и почему происходят «управленческие разрывы».

В условиях турбулентной среды необходимо по-новому подходить к развитию коммуникативной компетентности, поэтому данное учебное пособие основано на исследовании организации коммуникаций в российских компаниях и изучении работ современных российских авторов по деловым коммуникациям: Н. Непряхина, М. Киселевой, Н. Титовой и др.

Глава 1. Сущность и типы деловых коммуникаций

1.1. Коммуникации и общение

Практически во всех европейских языках слово «коммуникация» является синонимом слова «общение»; близки по смыслу эти слова и в русском языке, а некоторые их производные даже являются полными синонимами, например, коммуникабельный – общительный. Между тем понятие коммуникации давно стало междисциплинарным. Оно присутствует не только в социальной психологии, социологии, но и в теории управления, кибернетике и других науках.

Теория коммуникации предполагает два подхода к толкованию понятия коммуникации – механистический и деятельностный.

В информатике, теории управления и прочих, коммуникацию понимают, как передачу данных, передачу информации с обратной связью – это механистический подход. Согласно механистическому подходу, коммуникация – это передача информации, односторонний процесс, предполагающий некое информационное воздействие субъекта на объект с последующей возможной обратной связью.

В социальной психологии, социологии, теории массовых коммуникаций, то есть в гуманитарных науках, под коммуникацией понимают не передачу, а обмен информацией – это деятельностный подход. Согласно деятельностному подходу, коммуникация – это обмен информацией, взаимодействие, в ходе которого участники выступают субъектами и объектами попеременно. Целью такого обмена информацией в человеческом общении является выработка некоего совместного знания, подхода, изменения модели поведения.

При обмене информацией участники не лишаются «своей» информации, а приобретают еще и дополнительную, новую. Коммуникация как обмен информацией неизбежно ведет к увеличению количества информации у каждого участника коммуникации.

«Коммуникация (лат. communicatio, от communico – «делаю общим, связываю»):

1) пути сообщения, транспорта, связи, сети подземного коммунального хозяйства;

2) общение, передача информации от человека к человеку.

Таким образом, коммуникации – это и обмен информацией в процессе деятельности, с целью осуществления воздействия

и пути передачи сообщения. Эффективностью коммуникаций в организации часто определяется качество решений и их реализации. Обычным средством осуществления формальных коммуникаций является письменная и устная речь.

Общение – процесс межличностного взаимодействия, порожденный потребностями взаимодействующих субъектов, связь между людьми, в ходе которой возникает психический контакт, проявляющийся в обмене информацией, взаимопереживании, взаимопонимании.

Общение – это взаимодействие двух или более людей, состоящее в обмене между ними информацией познавательного или оценочного характера. Обычно общение включено в практическое взаимодействие людей (совместный труд, учение, коллективная игра и т. п.), обеспечивает планирование, осуществление и контролирование их деятельности. Вместе с тем общение удовлетворяет особую человеческую потребность – контакт с другими людьми.

Общение – это многоплановый процесс развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности. В едином процессе общения можно условно выделить три стороны:

- коммуникативную – передача информации;
- интерактивную – установление взаимоотношений;
- перцептивную – взаимовосприятие.

По содержанию можно было бы считать понятия «коммуникации» и «общение» синонимами с той только разницей, что общение – это больше психологическое явление, а, говоря о деловых коммуникациях, необходимо учитывать многоаспектность данного явления – психический, информационный, технико-технологический, организационно-экономический аспекты.

Как сказал Т.А. Мерфи, бывший председатель правления *General Motors*, «... одним и тем же общим знаменателем в бизнесе и в менеджменте являются люди и отношения с людьми. В конечном итоге, коммуникации важнее всего, эффективные коммуникации могут обеспечить и успех, и неудачу или, по крайней мере, определить степень успеха».

Деловые коммуникации правомерно определять, как науку, объектом, исследования которой являются аспекты информационного процесса для установления взаимодействия между людьми в деловой сфере, факторы обеспечения эффективности деловых контактов.

Бизнес-коммуникации – это разновидность деловых коммуникаций, цель которой – опосредование совместной деятельности и деловых отношений.

Для достижения успеха в бизнесе важно следовать двум правилам.

1. Коммуникационный процесс должен быть регулярным.
2. Деловые коммуникации должны быть профессиональными.

Оценивая, на каком «языке» общается оппонент, опытные коммуникаторы быстро делают вывод о его уровне развития, а также сразу же принимают решение, строить ли с ним дальнейшие деловые отношения.

В отличие от простого общения деловые коммуникации представляют собой процесс информационного воздействия на сотрудников с целью изменения их поведения.

Профессионализм делового общения – это:

- универсальность, то есть владение технологиями бизнес-коммуникаций всех видов (переговоры, презентации, совещания, мотивационная беседа, постановка задачи, продажи и т.д.);
- соблюдение профессионального формата (алгоритма и правил) каждого вида делового общения;
- деловой тонус и быстрота реакции в различных ситуациях бизнес-общения;
- уверенная, сильная позиция в общении;
- обаяние – умение расположить к себе собеседника.

Бизнес-коммуникации должны реализовываться по следующим правилам:

- 1) направлены на решение конкретных деловых задач;
- 2) не отражать негативных эмоций;
- 3) диалог должен вестись на равных;
- 4) основаны на взаимном уважении;
- 5) завершаются обоюдной договоренностью;
- 6) не допускают перебивания собеседника, а основаны на чередующихся и взаимодополняющих высказываниях: «высказывание – слушание».

Конструктивность – продвижение в процессе коммуникации к достижению конечного результата, совместной цели, деструктивность – отсутствие единой цели бизнес-коммуникаций.

В этой связи важно помнить, что «люди забудут, что им сказали, но никогда не забудут, как и что их заставили чувствовать»

в этот момент» Сильные эмоции очень часто изменяют содержание коммуникации. В силу данных причин, важными принципами деятельности выступают:

- во-первых, обстоятельство, что каждое коммуникационное взаимодействие базируется на ценностях;
- во-вторых, что коммуникация представляет собой эмоциональный обмен между участниками.

При построении коммуникативного процесса руководитель должен помнить о содержании стиля коммуникации.

1. Эмоциональный деструктивный стиль – «ЗН»:

- непоследовательность;
- неискренность /закрытость, обсуждение эмоций и отношений;
- негативные эмоции (гнев, страх, презрение, грусть).

2. Конструктивный стиль – «ЗП»:

- продвижение к конкретному результату беседы;
- прямота, открытость, искренность, обсуждение конкретных дел;
- позитивные эмоции (радость, удивление, нейтрально-позитивные).

Обычно достаточно одного неудачно брошенного эмоционального слова на деловых переговорах, и все обсуждение приобретает совершенно иное звучание, начиная зависеть от эмоциональных отношений участников, которые контролировать гораздо труднее. Все эти эмоции, чувства и переживания вполне нормальны и естественны, но они не должны влиять на процесс и исход бизнес-общения, где дело и результат – прежде всего.

При организации деловых коммуникаций следует помнить, что:

– использование языка Процесса свидетельствует о неуверенности в результате, неготовности к конкретным действиям, возможном отсутствии необходимого опыта работы в обсуждаемой сфере бизнеса. Все эти особенности являются явными минусами для выбора достойного делового партнера;

– применение языка Результата демонстрирует уверенность в обсуждаемых проектах, готовность к обсуждаемой конкретной деятельности, нацеленность на конечный результат – те качества, которые высоко ценятся в деловой среде.

Бизнес-коммуникации – это разговор на языке конкретных дел, целей, процессов, сотрудничества и проектов, а также предложений, решений и договоренностей. Язык делового общения – это язык не проблем, а задач!

Обозначая проблему, мы принимаем роль потерпевшего или жертвы какой-либо внешней, неблагоприятной ситуации. Стилль постоянной проблематизации неприемлем для делового общения, потому что он подразумевает пассивную позицию, совершенно разрушительную для делового человека. Проблема – это то, что является препятствием для достижения поставленной цели, большое число проблем может «загнать» сотрудника в состояние вынужденной безысходности, чего никогда нельзя допускать в организации.

Задача, в отличие от проблемы, указывает не «что плохого случилось», а «что необходимо сделать», чтобы разрешить возникшую ситуацию.

Задача – это ответ на вопрос «что нам необходимо сделать» для разрешения возникшей ситуации оптимальным образом. Для достижения максимального успеха руководителю необходимо научиться переформулировать возникающие проблемы в задачи.

Владением языком Позитива – это умение видеть в любой ситуации положительные стороны, и формулировать конкретные предложения ликвидации проблем. Язык Позитива означает:

- всегда видеть сильные и положительные стороны любой, даже самой проблемной ситуации;

- использовать сильные стороны людей.

Всегда отвечать на конструктивный вопрос: «Что можно сделать, чтобы ликвидировать проблему и исправить ситуацию?».

Деловая коммуникация характеризуется тремя ключевыми параметрами.

1. Точка силы – это этап деловой коммуникации, который придает нужную энергию и направление для достижения максимального успеха.

2. Точка слабости – это этап деловой коммуникации, которому стоит уделить самое пристальное внимание, так как он определяет последствия деловой беседы.

3. Зона риска – это этап деловой коммуникации, в котором требуется особенный уровень индивидуального подхода, гибкости и убедительности, так как в нем есть риск потерять контроль над результатами.

Бизнес-коммуникации всегда четко структурированы и имеют следующие характеристики:

- результат, что должно быть достигнуто в результате коммуникации, обычно совершение действия или трансформация поведения;
- процесс, например, согласование, обсуждение и достижение договоренности по конкретным деловым вопросам (что, кто, куда, когда, с кем, зачем, где и т.д.);
- ограничение во времени, т.к. именно время – ресурс, которого всегда не хватает;
- структура процесса – алгоритм, состоящий из последовательных этапов.

Для успешной коммуникации следует придерживаться следующих принципов:

- объективная необходимость при решении проблем коммуникативного характера учитывать единство рационального и эмоционального в поведении человека;
- ситуативность, включающая субъективность в интерпретации ситуаций;
- стремление к повышению уровня объективности представлений о партнере по взаимодействию для прогнозирования поведения партнера по коммуникации;
- гуманизм в построении коммуникаций – ориентация на партнера;
- развитие коммуникативных навыков и динамики психических процессов и состояний. Субъект, поведение которого казалось достаточно понятным, в силу развития, может неожиданно повести себя иначе: просто у него изменились жизненные обстоятельства, мотивы, состояние здоровья, настроение, он стал старше, опытнее;
- вероятность – неопределенность – наличия не диагностируемых скрытых факторов поведения, типа: намерений, умыслов, имитации;
- адекватность оценок моделей поведения субъектов любой сложности, на основе которых строятся прогнозы и ожидания;
- научность.

При исследованиях коммуникаций в организациях большое внимание традиционно уделяется направлениям, которые связаны с формальными каналами, т.е. создаваемыми намеренно руководством компании в целях достижения, в первую очередь, интересов компании.

Индустриальный психолог Линда Джуэлл отмечает четыре традиционных направления исследований:

- использование коммуникативных каналов, эффективность различных каналов в различных ситуациях (доказана эффективность использования «политики открытых дверей», т.е. развития восходящих (от подчиненных к начальству) коммуникаций);
- направление коммуникативных связей и вид послания (подчиненные, не сделавшие карьеры, стараются направлять больше сообщений в адрес руководства, имитируя тем самым причастность к высшим сферам, а руководители часто используют процесс передачи информации как один из видов поощрения сотрудника через его большую информированность);
- направление коммуникативных связей и точность послания;
- влияние коммуникативных схем на выполнение работы и удовлетворенность трудом.

На удовлетворенность работой влияют такие факторы, как открытость коммуникаций между начальником и подчиненным, частота коммуникаций, степень согласия между начальником и подчиненным относительно характера коммуникаций, участие подчиненного в принятии решений, касающихся его работы. Информация о работе и организации имеет позитивную связь с удовлетворенностью трудом, а послания, направляемые начальством профессиональным специалистам по поводу того, как им следует выполнять работу, оказывают негативное воздействие.

Вообще, для повышения уровня удовлетворенности трудом целесообразно обеспечить коммуникативный процесс, направленный на выявление представлений работника о значимости, законченности, самостоятельности, развивающих аспектах, имеющих в работе, рамках ответственности, а также – мнения потребителей о результатах труда работника. Такого рода оперативная информация способствует принятию своевременных мер по усилению воздействия перечисленных факторов и улучшению на этой основе отношения работника к труду, а, следовательно, и отдачи.

Исследования (*Ташмена*) показали, что организация коммуникации имеет ситуативный характер, интенсивность и вид коммуникаций зависят от специфики работы, поэтому в компании должно

существовать несколько коммуникационных сетей. В его исследованиях работники, выполнявшие более сложные творческие задания, участвовали в значительно большем числе коммуникативных связей внутри лаборатории и внутри проекта, чем те, кто выполнял более рутинную работу.

Правомерен и более широкий вывод: коммуникативные процессы имеют специфику, связанную с видом деятельности организации и функцией, выполняемой данной группой работников или отдельным работником.

Интересные результаты получил О'Рейли – работники, считающие, что они работают в условиях недостатка информации, добились более высоких результатов, но были менее удовлетворены своим трудом, чем те, кто работал в условиях информационной перегрузки. В последнем случае результаты были ниже, а удовлетворенность трудом оценивалась выше. В зависимости от того, что считается в организации более важным – результаты или отношение работников к труду, следует «дозировать», если это возможно, объем предоставляемой информации. Исследования показали связь между объемом информации и величиной влияния подразделения в организации. Факторы влияния, связанные с интенсивностью и содержанием коммуникаций подразделения, – это устранение неопределенности (снижение уровня непредсказуемости, определяемого отсутствием информации о будущих событиях), незаменимость (обладание уникальными информационными и производственными возможностями) и распространенность (количество и интенсивность связей с другими подразделениями). Чем меньше неопределенность, выше незаменимость и распространенность, тем большее влияние имеет подразделение.

1.2. Типы коммуникаций

Рассмотрим различные типы коммуникаций, классифицируя их по наиболее значимым признакам.

Таблица 1

Классификация коммуникаций

Признаки классификации	Виды коммуникаций
1) масштабность	– массовые; – среднего уровня; – внутриорганизационные; – локальные
2) отношение к внешней среде	– внешние; – межличностные; – внутриличностные
3) способ установления контакта	– непосредственные (прямые); – опосредованные
4) инициативность участников коммуникации	– активные; – пассивные
5) организованность	– организованные; – случайные
6) количество сторон, участвующих в коммуникации	– односторонняя; – многосторонняя
7) источники регулирования процесса коммуникации	– формальные; – неформальные
8) направление потока информации	– горизонтальные; – вертикальные (восходящие и нисходящие)
9) используемые знаковые системы	– вербальные; – невербальные
10) цели общения	– честные; – бесчестные (манипулятивные)
11) участие сознания	– осознаваемые; – неосознаваемые
12) время общения	– длительные; – кратковременные
13) степень завершенности	– завершенные; – незавершенные
14) технологии коммуникации	– познавательные; – убеждающие; – экспрессивные; – суггестивные; – ритуальные

По масштабности процесса коммуникации и массовости вовлекаемых в него лиц различают:

- массовую (на уровне социальной системы) – система взаимосвязей, позволяющая получить практически одновременный доступ к сообщениям значительному числу людей;
- внутриорганизационные коммуникации;
- локальную (например, внутрисемейная);
- внутригрупповую (взаимодействие не выходит за рамки определенной группы).

Массовая коммуникация представляет собой систему взаимосвязей, позволяющую получить практически одновременный доступ к социально значимым сообщениям большому числу людей, независимо от места расположения, положения, социального статуса (например, СМИ, Интернет). Такая коммуникация развивается на основе использования технических средств передачи сообщения. Как правило, массовые коммуникации осуществляются специализированными организациями (издательства, агентства, редакции, студии).

Под массовыми коммуникациями можно подразумевать и одновременную связь с большим числом людей в ограниченном пространстве, позволяющую им осуществлять взаимодействие (коммуникацию) с «лидерами мнений» (например, митинги, шествия, презентации). Общим критерием для обоих видов массовой коммуникации является одновременное восприятие большим количеством людей массовой информации.

Внутриорганизационные коммуникации представляют собой взаимодействие в пределах организации. К таким коммуникациям можно отнести взаимодействие члена организации с ее структурными подразделениями, а также структурных подразделений организации между собой.

Коммуникация в группе (внутригрупповая коммуникация). В сравнительно небольшой группе каждый участник имеет примерно равный шанс участвовать в общении. В группах, где число участников в пределах 10–12 человек, возможно осуществление прямой и обратной связи между всеми участниками обсуждения. Канал прямой связи здесь более структурирован, чем при межличностных коммуникациях, однако обратная связь имеет те же возможности, что и при межличностных коммуникациях.

По отношению к внешней среде:

– внешние коммуникации (связи между организациями, организацией и потребителями и т.д.);

– внутренние: межличностную (между отдельными людьми), внутриличностные (общение с самим собой).

Внешние коммуникации – это связи любой социальной системы с внешними объектами, которые существуют вне ее. Любая организация не может существовать без связей с внешней средой, и поэтому внешние коммуникации становятся обязательным компонентом функционирования любой социальной системы (организации, института).

Межличностная коммуникация осуществляется между двумя людьми. Обе стороны выступают и в качестве передающей, и в качестве принимающей стороны. Сообщение одной стороны передается каналом коммуникации в виде звука (дополнительный канал – взгляд, жест, мимика). Обратной связью является ответ каждого участника.

Внутриличностная коммуникация возникает внутри индивидуума в том случае, если человек обсуждает проблемы сам с собой, ищет решения, задает себе вопросы и сам же отвечает на них. В качестве обратной связи здесь выступает факт опровержения или корректировки информации, поставленной в вопросе.

Коммуникации *по способу установления и поддержания контакта* подразделяются на непосредственные (прямые), опосредованные (дистанционные).

Коммуникация непосредственная – коммуникация, осуществляемая напрямую с использованием вербальных и невербальных средств в пределах визуального восприятия, (например, беседа, публичное выступление).

Опосредованная коммуникация – это взаимодействие, осуществляемое через посредника или с помощью различных средств коммуникации (средства массовой информации и рекламы) и технических средств (телефон, радио, видеосвязь, компьютерные коммуникационные сети локального или глобального характера).

По *инициативности коммуникаторов* коммуникации делятся на активные и пассивные.

Если коммуникатор воздействует на партнера, который не реагирует на послания, то последний играет пассивную роль, а данная коммуникация в целом также является пассивной.

Коммуникация становится активной, если все коммуникаторы, участвующие в коммуникативном процессе, иницируют послания и сразу же реагируют на полученную информацию своими действиями.

По степени организованности коммуникации подразделяются на случайные и неслучайные (организованные). Случайные коммуникации возникают стихийно. Происходит незапланированный обмен информацией между людьми. При случайных встречах обсуждают и деловые вопросы, и даже принимают достаточно ответственные решения. Такие виды случайных коммуникаций усиливают степень самоорганизованности системы.

Неслучайные коммуникации представляют собой заранее спланированное действие, имеют форму организованной передачи информации, обычно заканчиваются принятием решений.

По количеству сторон, участвующих в коммуникации, выделяют одностороннюю коммуникацию, двухстороннюю и многостороннюю.

По источникам регулирования процесса коммуникации могут быть:

- формальные (осуществляемые на основе хорошо проработанных и легитимных, как правило, выраженных в письменной форме инструкций, руководств, методик и т.п.);
- неформальные (осуществляемые на основе устных норм и правил).

Неформальные коммуникации – взаимодействие между людьми, отражающие потребность в информации, чаще в организации распространяются в виде слухов (слухи – «мечты и чаяния», «страшилки, «вбивание клиньев» и др.). При управлении слухами следует помнить о законе слухов: слух есть функция важности события, помноженная на его двусмысленность.

Технология управления слухом включает следующие этапы.

1. Диагностика слуха – «метод делегированного разговора».

2. «Запуск слуха»:

- выбор аудитории (ключевые коммуникаторы, все сотрудники и т.д.);
- определение типа запускаемого слуха (слух-обещание, слух-легенда и т.д.);
- выбор способа распространения слуха.

По уровню участия сознания – осознаваемые (на уровне сознания) и неосознаваемые (на уровне подсознания – суггестивные, внушение, гипноз), вплоть до телепатических.

По признакам времени общения – длительное, кратковременное, периодическое, эпизодическое.

По степени завершенности общения – завершенное, незавершенное.

В зависимости от направления потока информации коммуникации подразделяются на горизонтальные и вертикальные.

Вертикальное направление подразделяется на нисходящее и восходящее.

Нисходящее направление. Коммуникативный поток, который перемещается от одного уровня в группе или организации к другому, более низкому уровню, от руководителя к подчиненным – называется нисходящим. Он используется руководителями групп постановки задач, описания работ, информирования о процедурах с тем, чтобы выделить проблемы, требующие внимания, предложить варианты обратной связи по результатам работы. При этом, чем больше уровней проходит информация, тем меньше вероятность того, что она не будет искажена.

Основными средствами коммуникаций в иерархической культуре, являются приказы, календарные графики, распоряжения, планы, инструкции рабочие материалы руководства, информационные доски объявлений, регламенты, совещания, планерки, «летучки», конференции и т.п. Разнообразие средств коммуникации обрушивает на служащих огромный поток информации со стороны руководства, подтверждая тот факт, что иерархией правят процедуры и формальная политика. Целью всей коммуникативной политики является стабильность, надежность и долгосрочная предсказуемость в работе организации, стремление не допустить вольнодумства, своеволия и неподчинения персонала. Поэтому именно для иерархической культуры в максимальной степени характерна разработка многостраничных регламентов поведения сотрудников, называемых чаще всего деловыми нормами поведения, а также системы контроля и наказания за их невыполнение.

Восходящее направление. Восходящая информация, от более низкого к более высокому уровню, используется для обратной связи подчиненных с руководителем с целью информирования о результатах работы и текущих проблемах. Такая информация

не просто служит средством доведения мнения работников до сведения руководителей, а позволяет вышестоящим органам и руководителям своевременно реагировать на происходящие изменения в коллективном мнении. Руководители анализируют эту информацию с целью принятия правильного управленческого решения. Восходящая информация используется для информирования руководителя определенного уровня руководителями более низкого звена. Это может осуществляться путем предоставления отчетов, докладов, итоговых документов по отдельным проектам в вышестоящие уровни руководства.

В производственном процессе пока еще господствуют системы коммуникации, организованные по схеме «сверху вниз». В таких системах основное производственное звено воспринимается как исполнительная ступень, которая должна выполнять распоряжения руководства и функциональных управленческих структур. Согласование работы звеньев такой организации осуществляется через руководство, которое превращается в посредника в коммуникациях между ними.

Горизонтальное направление. Долгие годы в нашей стране существовала иерархическая культура. Классической основой иерархической культуры по-прежнему остаются формальные каналы коммуникаций, подразумевающие четкую субординацию в рассмотрении информации, при которой связываются между собой, только пройдя по цепочке. Такую цепочку продолжительностью в 20 ступеней рассматривал еще Файоль в 1949 г. Он выдвинул, так называемую концепцию «мостика», согласно которой прямые контакты сотрудников, минуя линейную цепочку, позволят решать все вопросы быстрее и эффективнее. В последующем, эта концепция легла в основу разработки систем горизонтальных коммуникаций.

Коммуникации осуществляются между членами группы, имеющими одинаковый статус, а также между равнозначными группами. Крупнейший американский менеджер Ли Якокка, после прихода генеральным директором в фирму «Крайслер», не мог поверить, что менеджер, возглавляющий конструкторский отдел, не поддерживает постоянной связи с руководителем производственного отдела. Никто в корпорации «Крайслер», казалось, не понимал, что взаимодействие различных функций в компании абсолютно необходимо.

Типы коммуникаций по используемым технологиям

Вид коммуникации	Цель	Средства	Результат
Познавательная	Передача информации	Беседы, доклады	Передача новой информации для ее применения
Убеждающая	Формирование ценностных установок	Дискуссия, переговоры	Изменение установок
Экспрессивная	Формирование эмоционального настроя	Невербальное общение, образная лексика	Изменение настроения
Суггестивная	Осуществление внушающего воздействия	Тренинги	Изменение модели поведения
Ритуальная	Сохранение традиций	Церемонии, обряды, ритуалы	Введение и укрепление ценностной системы организации

Данные подходы к типологии деловых коммуникаций не являются исчерпывающими, однако приведенный материал демонстрирует системную природу, сложность и многообразие направлений возможных исследований такого явления, как деловые коммуникации.

1.2.1. Вербальные и невербальные коммуникации

В зависимости от используемых знаковых систем коммуникации подразделяются на вербальные и невербальные. Люди получают информацию на 83% через зрение и 11% – через слух.

Психологи довольно давно задались вопросом: а какой из этих языков сильнее. Результаты некоторых экспериментов шокировали специалистов.

Например, знаменитый эффект доктора Фокса. Эксперимент провели в начале 70-х американские психологи Дональд Нафтулин, Джон Уэр и Франк Доннелли. Цель – выяснить, что для аудитории важнее: личные качества лектора или ценность его материала.

Они провели две лекции с одинаковым названием «Математическая теория игр и ее применение к врачебному образованию». На них были приглашены магистры и доктора наук – психологи и психиатры, которые, конечно, были далеки от теории игр, но тем не менее являлись научными работниками.

Одну из лекций провел ученик доктора Фон Неймана – автора математической теории игр – именитый ученый и суперэксперт по теме доктор Фокс. Все проходит идеально, лектор – прекрасный оратор, он шутит, умеет общаться с аудиторией, прекрасно владеет голосом. Все его выступление – это настоящий праздник ораторского искусства.

Посетители лекции в восторге: они рукоплещут выступающему, в анкетах, заполненных после лекции, абсолютное большинство оценили его положительно. Некоторые даже отметили, что ранее уже читали его публикации.

И все бы ничего, если бы не одно большое «НО».

Доктор Фокс – это никакое не светило, ничей не ученик, а человек, не имеющий к науке никакого отношения! Это нанятый актер, который был знаком с теорией игр ровно по одной статье (кстати, того самого Джона Фон Неймана – автора теории игр).

Актер, которого действительно звали Майкл Фокс, вытащил из словаря наукообразные термины и просто как попало вставлял их в свою лекцию. То есть то, что он им прочитал, было абсолютно бессмысленной околонушной белибердой, но очень красиво поданной, по всем канонам ораторского искусства.

Кстати, настоящий профессор-эксперт в теории игр, который прочитал лекцию с тем же названием в соседней аудитории, получил куда худшие оценки.

В настоящее время общее мнение экспертов по ораторскому искусству таково: все три элемента коммуникации – слова, голосовые интонации и невербалика важны в равной степени.

Каким бы интересным ни было содержание вашей речи, если ее не подать с помощью голосовых интонаций и невербалики, то вас ждет провал. И наоборот – если сказать по сути нечего, то одним голосом, мимикой и жестами вряд ли обойдетесь.

Вербальная коммуникация. Вербальные коммуникативные средства представляют собой словесное взаимодействие сторон. Вербальные коммуникации осуществляются с помощью знаковых

систем, символов, главным среди которых является язык. Язык как знаковая система является оптимальным средством выражения человеческого мышления и средством общения. Межличностная речевая коммуникация всегда представляет собой социальное взаимодействие, диалог. Участвуя в речевой коммуникации, человек высказывает суждения и воспринимает слова, высказанные другими людьми. Информация, выраженная средствами языка одним человеком, присваивается другим, и таким образом происходит понимание в диалоге. В диалоге как коммуникативном процессе люди взаимодействуют посредством выражения в словах смысловых позиций. В диалоге мысль оценивается и осваивается в соответствии с деловыми, политическими, этическими, эстетическими и другими критериями. Таким образом, диалог является непременной составляющей языкового общения.

Язык оказывает огромное влияние на мышление и поведение. Единицами вербальной коммуникации являются высказывание.

Рассмотрим особенности вербального делового общения в устной форме. Человеческий язык и слова – универсальный способ передачи информации в процессе коммуникации от одного человека к другому. Словами и речью человек выражает свои мысли, чувства, описывает все стороны своей жизни (бытовой, профессиональной), рассказывает о событиях и т.д.

Во всех сферах производственных и трудовых отношений для взаимодействия и коммуникаций применяется деловой устный язык, имеющий свои особенности. Главными особенностями устной речи, отличающими ее от письменной, являются спонтанность и прямое непосредственное общение с собеседником.

Спонтанность устной речи проявляется в одновременном обдумывании, формулировании и произнесении речи в процессе коммуникации. Эта особенность проявляется при непосредственном общении с собеседником, когда нет заранее заготовленной речи.

Прямое непосредственное общение с собеседником – это следующая особенность устной речи. В процессе коммуникации коммуникаторы видят реакцию другой стороны, могут задать вопрос, уточнить непонятое и с учетом этого при необходимости корректировать свою речь. Во время устного прямого общения обмен информацией идет через слуховой и зрительный каналы человека,

перераспределяя нагрузку между ними. Кроме устной речи, коммуникаторы одновременно получают информацию, неосознанно анализируя невербальные средства общения: жесты, мимику, темп речи и др.

На устное деловое общение влияет наличие у собеседников фоновых знаний, т.е. компетенций по теме обсуждения. Во время устной деловой коммуникации часто *используются различные иллюстрации и документы*: графики, таблицы, договоры, – что отражается на структуре устной речи (она может быть фрагментарной и неупорядоченной, в отличие от обдуманной письменной речи).

В устной деловой речи часто *используются фразы-клише*, позволяющие точнее выразить мысли. Это могут быть простые фразы-клише, состоящие из двух слов, например, «принять меры», «объявить благодарность», «вынести выговор» и др. Осложненные фразы-клише состоят из трех слов и более, например, «принимать активное участие», «принять строгие меры» и др. Кроме того, в устной деловой речи используются профессиональные устойчивые словосочетания, например, «снять с баланса», «выйти на потребителя», «запустить в работу» и т.п.

Устная деловая речь может проходить не только в форме диалога, иногда в устном общении встречается и монолог – это устная речь одного человека, которая произносится, не прерываясь, от начала и до конца, чаще всего публично. Монолог в деловом общении сложен по структуре, имеет определенную логику и последовательность изложения. Это может быть отчет, доклад, выступление на различных совещаниях, собраниях и в других коллективных формах профессионального делового общения, который заранее подготовлен и имеет признаки книжной речи.

Диалог – это последовательная коммуникация. В связи с применяемыми речевыми оборотами диалог в деловом общении больше относится к разговорной речи, чем монолог. Независимо от того, что применяется в вербальном устном деловом общении – монолог или диалог, очень важны четкость произношения и содержание речи, понятное изложение для присутствующих.

Невербальная коммуникация.

В отличие от слова (предложения) невербальные средства воспринимаются человеком непосредственно и действуют сильно, передают тончайшие нюансы отношения.

Невербальные средства коммуникации (так же, как и вербальные) выполняют базовые функции коммуникации (информационную, прагматическую и экспрессивную). Невербальные знаки (жесты, мимика) чаще всего являются немотивированными знаками и раскрывают чувства, эмоции, оценочное отношение.

Таблица 3

Невербальные средства коммуникации

Группы невербальных средств	Средства
Визуальные (изучаются кинесикой)	Мимика, жесты, пантомимика, проксемика – пространственная организация, движение глаз, позы, осанка, направления взгляда, кожные реакции
Аудиальные	Паралингвистические – «вокальная мимика» Экстралингвистические – смех, плач, речевые паузы, вздохи, покашливание
Тактильные	Прикосновения, пожатия руки, объятия
Ольфакторные	Запахи окружающей среды, Запахи человека

Прагматическая функция включает в себя установление контакта, обратной связи, социальную ориентацию, побудительные и регулирующие мотивы. Экспрессивные функции включают адаптивные, эмотивные (вызывающие эмоции) и эмфатические (эмоциональное выделение какого-либо фрагмента).

Представители российской национальной культуры особое внимание уделяют именно невербальным средствам коммуникации.

Наши далекие предки два миллиона лет назад еще не умели говорить (гортань была не приспособлена), но отлично общались с помощью поз, мимики и жестов. Именно с их помощью они предупреждали врага о том, что к ним лучше не подходить, или, наоборот, о том, что они в отличном расположении духа.

Шло время, гортань пращуров сформировалась для того, чтобы человек смог начать издавать звуки. Конечно, это были еще не слова, но к первому праязыку (невербалике) прибавился еще один – паравербалика, то есть передача информации с помощью характеристик голоса. Ну и самый последний способ влияния на другого человека появился у нас позже остальных – слова. Если издавать звуки

человек начал еще 1,9 миллиона лет назад, то говорить – максимум 350 тысяч лет назад.

И когда человек считает, что жесты и мимика ему не нужны, когда он не работает над своим голосом, он многое теряет не только с точки зрения выразительности речи, но и с точки зрения ее убедительности.

В качестве невербальных коммуникативных средств человек использует до настоящего времени языки флажков, дыма и др.; вышивку, орнаменты, фольклорные образы, ассоциирующиеся с символами и знаками. В межличностном общении большое значение придается позе, жестам, мимике, выражению лица, взгляду и пр. То есть, несмотря на богатство вербального языка общения, к невербальным средствам коммуникации прибегают весьма часто.

Невербальные средства общения напрямую связаны с психикой человека, выражают настоящие эмоции и чувства собеседника, дополняют содержание высказывания, выделяют главное в речи, показывают действительное отношение к партнеру. Человеку сложно сознательно контролировать знаки невербального общения, поэтому жесты, мимика, взгляд, положение тела при непосредственном контакте дают возможность судить о самом человеке, его эмоциональном состоянии во время общения и показывают его подлинное отношение к собеседнику. В деловом общении знание и применение невербальных средств коммуникации позволяет установить и поддерживать эмоциональный контакт с собеседником для достижения более эффективного результата взаимодействия.

Большая часть информации о партнере по коммуникации передается при помощи невербальных средств.

Расположение человеческого тела относительно собеседника (его поза) показывает готовность участника коммуникации к взаимодействию или, наоборот, его нежелание. В деловом общении для успешной коммуникации рекомендуется использовать открытое положение тела: корпус тела прямой, но не напряженный, слегка развернут к собеседнику, плечи расслаблены и опущены, голова держится прямо, руки свободно лежат на столе или коленях, ноги стоят прямо и естественно, внимательный спокойный взгляд, направлен в глаза собеседнику. Такое положение тела свидетельствует о готовности к общению. Закрытая поза собеседника, наоборот, показывает испытываемые дискомфорт и неловкость, отсутствие желания общаться

с партнером. Характерное расположение тела, говорящее о закрытости партнера, – это общая напряженность, скрещенные руки и ноги и так далее, т.е. полная противоположность открытой позе.

Особенно информативными невербальными средствами в деловом общении являются жесты, которые показывают открытость или закрытость собеседника, а также сигнализируют о других скрытых признаках.

Наиболее часто применяются такие невербальные жесты (или позы), как скрещение рук и ног, трактуемое как защита от партнера. Однако даже скрещение рук на груди как оборонительная поза и защищающий жест человека при приближении опасности может трактоваться по-разному:

а) если в ходе делового общения собеседник скрестил руки на груди, это обозначает проявление его недовольства. В этом случае нужно менять тактику переговоров для их продолжения и завершения;

б) собеседник скрестил руки на груди и сжимает кулаки. Это проявление агрессии и неприязни. В этом случае нужно замедлить темп речи и интенсивность сопровождающих жестов или же полностью сменить тему обсуждения;

в) собеседник крест-накрест сильно обхватил свои плечи. Это проявление отрицательных эмоций и их сдерживание в ответ на предложение оппонента, возможно навязывающего свое решение. В этом случае нужно срочно менять тактику ведения делового общения для предупреждения конфликта;

г) собеседник скрестил руки на груди и направил вертикально вверх большие пальцы. Это проявление как отрицания позиции собеседника, так и собственного превосходства.

Жест, показывающий открытость собеседника, – расстегивание пиджака. Практика деловых переговоров показывает, что, достигнув договоренности, устраивающей обе стороны, партнеры расстегивают пиджаки, выпрямляют ноги и располагаются ближе к оппонентам, демонстрируют открытые развернутые ладони.

Нужно просто быть доброжелательным к аудитории, чтобы она тебе доверяла. Но почему тогда, выходя к аудитории, большинство об этом забывает? Скулы напряжены, на лице вселенская скорбь, которая как бы кричит слушателям: я не хотел (хотела), меня заставили.

А ведь это же так просто: выйдя на сцену, улыбнуться, поприветствовав таким образом свою аудиторию. Почему же мы этого не делаем?

Ответ прост: не привыкли. Да, человеком управляют его привычки.

В условиях стресса (а любое выступление – это всегда стресс, даже для опытных ораторов) на то, чтобы улыбнуться, нужны дополнительные усилия.

Улыбаясь, человек задействует от 5 до 53 мышц одновременно. Именно поэтому улыбку тоже нужно натренировывать, необходимо приучать себя к легкой полуулыбке при общении.

Ученые доказали: улыбка делает лицо человека более привлекательным. Еще три причины улыбаться:

- улыбка помогает организму вырабатывать эндорфины, так называемые гормоны счастья. Улыбаясь, мы компенсируем организму стресс от выступления;

- улыбка очень заразительна. Если улыбаться в процессе коммуникации, обязательно найдутся люди, которые улыбнутся в ответ, это также поможет при выступлении;

- улыбка укрепляет иммунную систему.

Мимику усиливает выражение глаз, взгляд человека, устанавливающего визуальный контакт с собеседником. При деловом общении не нужно во время разговора отводить глаза, не смотреть на собеседника, но неправильно и все время пристально смотреть на него, не отводя глаз. Установлено, что обычный взгляд длится примерно 10 секунд; если он продолжительнее, это означает желание вывести собеседника из состояния равновесия, обратить на себя внимание. Считается, что взгляд связан с трудностью процесса обдумывания высказывания: при формировании мысли человек смотрит в сторону, а после ее обдумывания – на собеседника. Во время произнесения слов обычно меньше смотрят на собеседника, но перед окончанием фразы поднимают глаза, чтобы увидеть его реакцию, а слушающий, наоборот, смотрит на собеседника. Реакцию человека на воздействие и испытываемые чувства при этом отражают зрачки глаз: если он чувствует радость – зрачки расширяются, если злость – сужаются. Если во время общения собеседник прикрыл глаза, это значит, что ему неинтересно слушать партнера. Глаза собеседника могут подтвердить сказанное словами

или показать иное положение дел. Поэтому во время коммуникации очень важно поддерживать визуальный контакт с партнером, обращать внимание на реакцию глаз.

Визуальный контакт внушает доверие, создает у собеседника ощущение вашей компетентности и уверенности в себе. Но самое главное – он позволяет точно оценить, как собеседник воспринимает послание: отводит ли смущенно глаза, хмурит ли брови или неодобрительно качает головой. Можно заметить даже едва уловимые реакции тела и изменить что-то в своей речи.

Если в разговоре коллега не может уследить за ходом вашей мысли или не хочет этого делать, то вам придется показать идею с другой стороны или попытаться иначе обосновать ее. При этом нужно постоянно сохранять зрительный контакт с собеседником и анализировать его невербальные сигналы, указывающие на согласие с вашими доводами или их неприятие.

Большинство людей – плохие актеры, они не могут контролировать подаваемые ими сигналы. Поэтому тело «говорит правду», даже если хозяин этого не желает.

Знаменитое исследование Мехрабиана 1967 г. свидетельствует о том, что люди интуитивно интерпретируют язык тела и больше доверяют его сигналам, чем словам. Когда человек говорит, что радуется предстоящему Рождеству (вербальный уровень), а сам при этом смущенно опускает глаза (невербальный уровень), то люди, скорее всего, обратят внимание именно на сигналы тела. Потому что ими управлять намного сложнее, чем речью. Но это не причина для беспокойства, а шанс проявить себя. Как образно выразился Уинстон Черчилль: Пессимист видит трудность в каждой возможности, оптимист видит возможность в каждой трудности.

В ораторском искусстве все уже придумано, где-то 2,5 тысячи лет назад древними греками. Собственно, они-то и поведали нам формулу идеального положения тела в пространстве. Сейчас эта поза называется «классическая поза оратора». Именно в ней мы находимся в максимально устойчивом положении, а значит, максимально убедительны. Еще и потому, что эта самая устойчивость придает уверенности нам самим. Законы физики работают на законы психологии.

Следующим невербальным средством общения, влияющим на его успешность, являются особенности произношения и речи,

качество голоса, его диапазон, тональность (все это называется паралингвистикой). Окраска речи и нюансы интонации отражают эмоции и чувства собеседника, поняв которые можно изменить тактику коммуникаций.

Несомненно, чувства и эмоции собеседника проявляются через тональность и скорость речи, изменение громкости произношения, интонации. Поэтому при деловом общении важно уметь проявлять энергию и своеобразие личности в голосе, используя для этого звучный тембр и громкость, интонирование речи для выделения важных мыслей, избегая монотонности и неуверенности в произношении.

Помимо паралингвистики, невербальным средством общения, влияющим на его успешность, являются и экстралингвистические приемы. Они регулируют речь, показывают эмоциональное состояние человека, уточняют смысл высказывания. Экстралингвистика использует паузы в речи, различные неречевые звуки: смех, вздох, покашливание и др., не только проявляющие индивидуальность личности говорящего, но и вводящие его собеседника в эмоциональное состояние, необходимое для достижения нужных целей в процессе коммуникации. Применение невербальных приемов должно соответствовать вербальному общению, т.е. произнесенным словам, а придание эмоциональной окраски в деловой коммуникации с помощью экстралингвистических приемов способствует максимальной эффективности.

Паузы в деловом взаимодействии как средство экстралингвистики используются для усиления значения последующих слов, для выигрыша времени для обдумывания, для возможности высказаться собеседнику и так далее, т.е. на практике ее применяют в ситуации, близкой к принятию решения. Покашливание во время деловой коммуникации применяется, когда нужно акцентировать внимание на обсуждаемом вопросе или, когда оппонент не согласен с высказываемой точкой зрения. Смех используется для разрядки напряжения в стрессовой ситуации.

1.2.2. Манипулятивные коммуникации

По признакам целей коммуникации можно различать: честные коммуникации и бесчестные – манипулятивные, эгоистические, мошеннические. Распознавание нечестных намерений партнера по общению – сложная, но постоянная задача, которую должен решать бизнесмен. Эта проблема и правовая, и этическая.

В деловом общении часто используются манипуляции для управления действиями партнеров по коммуникации и для получения собственной выгоды, нужных соглашений и решений, более выгодных контрактов. Манипуляция – это один из элементов делового общения, это метод социально-психологического воздействия, использующий свойства человеческой психики и являющийся одним из важнейших способов проведения управленческих воздействий в практике деловых коммуникаций.

Манипуляция – это психологический прием скрытого управления поведением других людей. Именно скрытое воздействие, неосознаваемое людьми, участниками коммуникации, является главной особенностью манипуляции, использующей обманные, отвлекающие приемы и средства, направленные на партнера, для совершения им действий, наносящих его интересам ощутимый ущерб. Человек, на которого направлено воздействие манипуляции, не осознает это влияние и считает, что он принял решения и совершил действия сам, а не по желанию манипулятора. Манипуляция, как скрытое психологическое влияние, чаще всего направлено на эмоциональную сферу человека, воздействует на чувства страха, обязанности и вины. Для манипулятивного воздействия выбираются материальные и моральные человеческие потребности, имеющие в обществе большую ценность и важность для партнера общения.

Манипуляции – это скрытое внушение и побуждение к действиям, неосознаваемое субъектом воздействия, который не понимает истинной цели партнера-манипулятора. Но иногда манипуляции могут проявляться открыто, как прямое психическое воздействие на человека, выводящее партнера из эмоционального равновесия, заставляющее его принимать неправильные решения, выгодные второй стороне. В деловом общении взаимодействие и воздействие, как правило, действуют на подсознание человека и связаны с силой занимаемых позиций партнеров.

Манипуляции довольно часто применяются в бизнесе для продвижения своих интересов, получения выгоды. В деловом общении известно и часто сознательно применяется множество манипулятивных приемов и способов, используемых для скрытого воздействия на партнеров, а в результате – для получения контроля над ситуацией и различных преимуществ, в связи с распространением манипуляции в деловой среде необходимо знание основных

методов манипуляций в деловом общении для распознавания и нейтрализации их воздействия во время коммуникаций.

Рассмотрим подробнее основные приемы психологических манипуляций в деловом общении. В деловых коммуникациях используются организационно-процедурные, индивидуально-психологические и логические манипуляции.

Организационно-процедурные манипуляции могут быть использованы организаторами делового общения для сознательного срыва обсуждения вопроса, для создания напряженной атмосферы коммуникации, для проведения и принятия невыгодного решения вопроса для второй стороны. Рассмотрим их основные проявления.

1. Формирование нужного мнения участников делового общения. Для этого в начале встречи организовывается выступление известного, имеющего авторитет специалиста, в котором он излагает информацию с позиции организаторов коммуникации.

2. Запрет на повторное обсуждение темы вопроса. В процессе деловой коммуникации не разрешается рассмотрение дополнительной, поступившей новой информации, которая может повлиять на принятие окончательного решения, необходимое организаторам коммуникации.

3. Манипуляции с информацией и документами. В этом случае сторона-манипулятор передает второй стороне, участвующей в деловой коммуникации, необходимые документы не заблаговременно, для детального ознакомления, а накануне встречи, когда для их изучения нет времени. Такими документами могут быть подготовленные проекты совместных контрактов, программ и др. Особенно часто используется в случаях, когда в документах содержится информация, невыгодная представляющей их стороне.

4. Использование в начале встречи обсуждения не главного, а второстепенного вопроса, не имеющего важного значения для принятия решения. После высказывания участников по нему, когда они уже устанут, начинается обсуждение главного вопроса. Это позволяет принять решение, необходимое организаторам коммуникации.

5. Создание напряженной атмосферы во время обсуждения вопроса. Это достигается агрессивными выступлениями одной из сторон, использующей в своей речи оскорбления оппонентов. Целью такой манипуляции является прекращение обсуждения вопроса делового общения.

6. Представление большого объема информации. Для введения в заблуждение противоположную сторону коммуникации может быть подготовлен большой объем информации, который невозможно усвоить и обсудить за отведенное время встречи, что может привести к принятию неверного решения.

7. Преимущественное голосование. При проведении голосования первыми выносятся предложения, нужные для принятия заинтересованной стороной делового общения.

8. Перерыв при текущем обсуждении темы встречи. Такой перерыв используется при возможности принятия невыгодного решения и после оглашения варианта нужного решения, чтобы участники коммуникации во время перерыва привыкли к нему и положительно его приняли.

9. Использование регламента выступлений для выборочного ограничения выступлений участников встречи, исходя из их позиции по отношению к принимаемому варианту решения.

10. Потеря документов. В случае возможного негативного влияния на принятие необходимого решения происходит пропажа соответствующих документов у заинтересованной стороны делового общения.

Для защиты от организационно-процедурных манипуляций нужно тщательно готовиться к встрече, заблаговременно запросить все необходимые документы и скрупулезно изучить всю информацию. Особенно нужно уделить внимание документам, которые, по словам противоположной стороны делового общения, были утеряны, забыты или представлены непосредственно перед встречей. Перед проведением встречи нужно обсудить и утвердить обеими сторонами полный регламент деловой встречи, в том числе перерывы в работе, порядок и время выступления сторон и др.

Рассмотрим составленный этим автором перечень и описания разновидностей *индивидуально-психологических манипуляций*.

В практике делового общения существуют и используются различные варианты психологических манипуляций для влияния на делового партнера, в частности применяющихся для выведения собеседника из состояния равновесия, в котором он может рационально и спокойно анализировать ситуацию и держать ее под контролем.

1. Выведение собеседника из состояния психического равновесия. Под действием эмоций у оппонента снижается концентрация

внимания, он может допускать ошибки и принять неверное решение. Для этого могут использоваться обвинения собеседника, например в некомпетентности и т.д.

2. Использование во время делового общения непонятных слов. Собеседник в этом случае чувствует себя неловко, теряет уверенность в себе и может сделать ошибки, отдать инициативу другой стороне коммуникации в ущерб принимаемому решению.

3. Использование темпа речи. Этот прием не позволяет достоверно понять и оценить информацию во время выступления собеседника: слишком быстрый темп речи не позволяет полностью понять смысл сказанного, а медленный темп речи не позволяет оценить его детально.

4. Переход в общении от обсуждения конкретной темы встречи в нападение на собеседника, обличение его в чем-либо. В результате этих нападков он вынужден оправдываться и объясняться, теряя уверенность в себе и отдавая инициативу другой стороне коммуникации в ущерб принимаемому решению.

5. Заинтересованность влиятельных людей. Во время деловой встречи оппоненту дают понять, что в принятии определенного решения заинтересованы авторитетные люди, но без называния их имен.

6. Применение негативных бездоказательных оценок по отношению к высказываемому мнению собеседника. Например, «это слишком просто и известно» или, наоборот, «это невозможно», когда оппонент вынужден эмоционально доказывать обратное.

7. Многократное повторение бездоказательного утверждения. Такой прием воздействует на собеседника, и он начинает соглашаться с утверждением после нескольких его повторений.

8. Авторитетное мнение. Прием используется для влияния на собеседника, для которого названный специалист действительно является признанным авторитетом.

9. Использование чувства стыда. Оппоненту задают вопрос, на который ему стыдно ответить на публике, выводя его таким образом из состояния эмоционального равновесия.

10. Использование чувства обиды. Угроза прекращения делового общения из-за мнимой обиды собеседника на партнера по коммуникации по любым возможным причинам.

11. Использование авторитетности заявления. В этом случае для усиления приводимых доводов и влияния на собеседника используются фразы «я авторитетно заявляю» и другие аналогичные высказывания.

12. Использование доверительного тона при общении с собеседником. Применяется для расположения партнера по деловой коммуникации.

13. Использование перефразирования или резюмирования высказывания собеседника. Применяется для изменения смысла и сути содержания речи партнера в своих интересах.

14. Убеждение собеседника в пользе и необходимости непринятого им факта или аргумента.

15. Демонстрация поддержки собеседника. Первоначально партнер по деловому общению показывает одобрение основных выводов оппонента, а позднее критикует их, показывая их недостатки.

16. Использование специально подобранной информации, использующей только одну точку зрения на вопрос, для доказательства своих выводов.

17. Рабулистика – искажение смысла высказываний оппонента. Используется для вывода собеседника из состояния эмоционального равновесия, вызова возмущения и отказа от продолжения делового общения.

18. Сознательное искажение и утаивание информации от партнеров по деловому общению. В этом приеме специально используется некорректное представление информации: ее утаивание, одностороннее освещение, недостоверность и т.д.

19. Принуждение оппонента к выбору однозначного ответа («да» или «нет») без предоставления других вариантов, когда на самом деле существуют и другие альтернативы решения вопроса.

20. Оппоненту задается вопрос, в котором совмещено несколько разных по смыслу вопросов. После получения ответа собеседника уличают в непонимании проблемы и его некомпетентности.

21. Нарушение личного пространства собеседника. Используется близкое приближение или касание делового партнера, что может вывести его из состояния эмоционального равновесия на бессознательном уровне.

22. Использование различных поддразнивающих, подзадоривающих, шантажирующих высказываний в адрес собеседника: «Неужели ты это сделаешь?» и др.

23. Демонстративное проявление неопытности, некомпетентности одной из сторон делового общения для использования партнера в получении информации, помощи для решения необходимого вопроса в своих целях.

Это лишь неполный перечень используемых психологических манипуляций в деловом общении. В каждой конкретной ситуации могут применяться различные варианты рассмотренных манипуляций, зависящих от личности участников деловой коммуникации. Следовательно, важно уметь распознавать психологическую манипуляцию и не дать вывести себя из состояния эмоционального равновесия.

Логические манипуляции строятся на сознательном нарушении законов логики или же, наоборот, использовании логики для воздействия на собеседника. Кратко рассмотрим основные приемы логических манипуляций.

1. Неопределенность тезиса. Неясное формулирование главного содержания темы делового общения, что приводит к разному ее пониманию участниками коммуникации. Расплывчатость формулирования используется для получения возможности внесения изменений в ходе обсуждения вопроса так, как будет выгодно стороне, использующей эту манипуляцию.

2. Несоблюдение закона достаточного основания. В ходе обсуждения приводится недостаточное количество аргументов и обоснований для принятия правильного решения.

3. Порочный круг в доказательстве. Этот прием используется для доказательства, при котором используется один и тот же факт, но сформулированный другими словами.

4. Причинно-следственный алогизм. В этом случае сознательно происходит замена временной связи между явлениями на причинно-следственную связь между ними («после этого» значит «вследствие этого»),

5. Неполное опровержение. При использовании этого приема выбирается один из наиболее слабых доводов собеседника, который резко критикуется, создавая общее негативное впечатление обо всем выступлении или докладе в целом.

6. Неправомерные аналогии. В этом приеме для доказательства используются факты, совершенно не соразмерные с рассматриваемыми доводами.

Для противодействия манипуляциям в коммуникации нужно их распознавать и нейтрализовать, применив способы защиты. Признаками манипуляции в деловом общении являются субъективные ощущения на уровне чувств: появление чувства вины, опасности, чувства долга, зависимости от обстоятельств, внутреннего дискомфорта и неудобства, которых не было до встречи. Возникновение такого эмоционального состояния говорит о применении манипулятивного воздействия на партнера, его введении в состояние дискомфорта для дальнейшего управления им и появлении необходимости применения способов защиты от манипуляций.

Итак, в деловом общении используются активные и пассивные методы защиты, а также психологическая самооборона от манипуляций.

Пассивные методы защиты от манипуляций используются неявно, при обнаружении манипулирования, в случаях, когда участник коммуникации не хочет создавать конфликт, а планирует продолжить встречу с другой стороной делового общения, не демонстрируя своей осведомленности о применяемом воздействии. При пассивной защите от манипуляций участник коммуникации сознательно начинает контролировать и сдерживать свои эмоциональные реакции, замедлять речь, делать паузы, снижая темп психологического воздействия. Такое поведение нейтрализует действие манипулятора, заставляя его изменить стиль общения.

При пассивной защите от манипуляций можно применить следующие приемы:

- 1) игнорировать слова манипулятора (не расслышал, не понял и др.);
- 2) перевести беседу на другой предмет дискуссии, логически связанный с основной темой обсуждения;
- 3) соглашаясь с предложением манипулятора, одновременно напоминать об оговоренных ранее условиях принимаемого решения;
- 4) часто задавать уточняющие вопросы по ходу речи манипулятора, что позволит выиграть время для обдумывания и принятия решения.

Использование этих приемов пассивной защиты позволяет снизить стремительность и быстроту воздействия манипуляции, меняя заготовленные манипулятором роли для участников коммуника-

ции, выигрывая время для подготовки оптимального в этой ситуации ответа. Применение приемов пассивной защиты позволяет замедлить и даже остановить манипулятивное воздействие.

Активные методы защиты от манипуляций предполагают раскрытие применения манипуляции и открытое встречное активное воздействие на партнера по деловому общению.

1. Встречное активное психологическое воздействие на манипулятора. Высказывание в резкой форме партнеру-манипулятору негативных оценок в его адрес, тем самым воздействуя на его эмоциональную сферу, выводя из равновесия, снижая или нейтрализуя его манипулятивное воздействие на себя.

2. Использование действий манипулятора в своих целях для решения деловой проблемы. Соглашаясь с вариантом решения деловой проблемы, предложенным манипулятором, предлагается свой вариант, учитывающий интересы обеих сторон делового общения.

3. Ответная манипуляция. При обнаружении манипуляционного воздействия на себя объект манипуляции, оценив уязвимые места манипулятора, начинает на них воздействовать, переводя деловое общение в нужное для себя направление. Основной целью встречной манипуляции является решение обсуждаемого вопроса в зависимости от собственных приоритетов.

Еще одним методом для защиты от манипуляций служит *психологическая самооборона*, использующая для противодействия манипулятивному влиянию рациональность в деловом общении, точность и достоверность представляемой информации обеих сторон коммуникации, поиск общих интересов в решении вопроса.

Для психологической самообороны от манипуляций применяются следующие приемы:

- использование в диалоге четких формулировок;
- использование интонации голоса, зависящей от конкретного взаимодействия;
- обстоятельность ответов, т.е. выдерживание паузы перед ответом, неторопливый темп речи и др.

Разработаны и используются в деловом общении специальные техники психологической самообороны: бесконечное уточнение, информационный диалог.

Техника бесконечного уточнения используется для нейтрализации эмоционального воздействия, не вступая при этом в пререкания с оппонентом и оправдания. Данная техника заключается в по-

следовательном уточнении информации, одновременно проявляется интерес к мнению партнера, ему задаются открытые вопросы по теме обсуждения (например, «Что вы думаете по данному вопросу?»). В результате применения этой техники становится ясным объект манипуляции.

Техника информационного диалога заключается в выяснении позиций сторон делового общения по обсуждаемому вопросу. Данная техника реализуется при обмене сторонами информацией в виде вопросов и ответов, сообщений и предложений в конструктивной форме, исключающей эмоции. В результате применения этой техники выявляются общие проблемы совместного обсуждения, концентрируется внимание сторон на решении общих задач.

Большое значение в противодействии манипуляции и нейтрализации ее воздействия имеет личность, на которую она направлена. Успех противостояния манипулятору во многом зависит от силы и цельности личности, а также от умения правильно применить рассмотренные методы психологической защиты от манипуляций.

1.3. Модели коммуникации

Любая модель представляет собой попытку отразить явления реального мира в понятиях абстрактной теории. Конструирование и изучение моделей реально существующих явлений осуществляется на предметной, знаковой, структурной, поведенческой основе.

Моделирование коммуникационных систем также подчинено определению или улучшению характеристик интересующего исследователя объекта. Имеется мнение о том, что первую модель коммуникации разработал Аристотель. Линейную цепь «оратор – речь – аудитория» он рассматривал как основные элементы акта коммуникации.

Предметные модели предполагают воспроизведение определенных функциональных характеристик объекта. В частности, в *аналоговых* моделях оригинал описывается определенными соотношениями.

В *знаковых* моделях, построенных на основе естественного или искусственного языка, главным является преобразование знаковых конструкций и их понимание. Моделированию подвергается либо структура объекта, либо его поведение.

Развитие информационно-коммуникативных систем различного уровня (от локального до глобального) требует применения методов модельного представления и исследования систем коммуникации и коммуникационных процессов. Различные подходы к рассмотрению коммуникации ложатся в основу достаточно сильно отличающихся друг от друга моделей.

В теоретических исследованиях коммуникации рассматриваются либо как *действие* (односторонний процесс передачи сигналов без осуществления обратной связи), либо как *взаимодействие* (двусторонний процесс обмена информацией), либо как *коммуникативный процесс*, в которой коммуниканты поочередно и непрерывно выступают в роли источника и получателя информации. Это обстоятельство и является одним из основных критериев классификации моделей коммуникации. Другим основанием классификации, на основе которого строятся простейшие модели, выделяются четыре основных компонента коммуникации (источник, сообщение, канал, получатель).

Исследователи структурируют модели коммуникации по различным основаниям (социологические, психологические, семиотические). Г.Г. Почепцов выделяет литературные, театральные, фольклорные, культурологические, прагматические, нарративные, текстовые, философские, игровые, антропологические, вещественные, деконструктивистские, постструктуралистские, математические, кибернетические, разведывательные, конфликтологические и др. коммуникации. Очевидно, что все рассмотренные модели коммуникации можно структурировать по функциям, содержанию, форме, целям и задачам.

Коммуникация – это, с одной стороны, система, а с другой – действие, взаимодействие и процесс. Для каждой из коммуникаций строятся свои модели.

В *простейшей модели коммуникации* в виде действия источник коммуникации посылает сигнал, который принимает адресат. Обратная связь в таком виде коммуникации отсутствует. В ставшей классической модели коммуникации американского политолога Г. Лассуэлла элементы коммуникации включены в модель в порядке ответа на вопрос: «КТО – сообщает? ЧТО? – по какому КАНАЛУ? – КОМУ? – с каким ЭФФЕКТОМ?».

Большую известность получила *линейная модель* Шеннона-Уивера, построенная по тому же принципу. Она смоделирована на основе изучения эффективности распространения радиоволн и сигналов в телефонном кабеле. Модель включает источник информации, передатчик, сигнал, канал, приемник, цель сообщения, источник помех. В своей книге «Математические теории коммуникации» отмеченная модель была перенесена на социальные коммуникации. Авторы выделили три уровня анализа процесса коммуникации: техника сообщений, семантика сообщений, эффективность понимания сообщения получателем. Авторы на техническом уровне рассматривают влияние процесса кодирования, устранения помех и др. на улучшение процесса коммуникации. Семантические проблемы связаны с интерпретацией сообщения получателем (приемником). Успешность воздействия полученного сообщения на поведение характеризует эффективность коммуникации.

В коммуникационной модели профессора Уильбура Шрамма сигнал взаимодействует с социальной средой, превращаясь в сообщение. Коммуникацию У. Шрамм определил как акт установления контакта между отправителем и получателем с помощью сообщения. При этом предполагается, что отправитель и получатель имеют общий шифр, позволяющий кодировать и отсылать сообщение, которое адресат в состоянии принять и распознать. В одной из своих моделей У. Шрамм вводит интерпретатора и обратную связь, делая модель саморегулирующейся. Включение канала обратной связи между отправителем и реципиентом дает возможность последнему передать обратное сообщение о принятом сигнале. При необходимости получатель информации может по своей инициативе передать сообщение, превращаясь в этот момент из субъекта в активный объект коммуникации. В такой ситуации действие превращается во взаимодействие, а такая линейная коммуникация рассматривается как *взаимодействие*.

В известной кибернетической модели Норберта Винера управленческая информация, возвращаясь к источнику, стремится противодействовать отклонению управляемой величины от управляющей. Винер рассматривает стабилизирующиеся системы не только на техническом, но и на общественном уровне. Общественная система также функционирует оптимально, если по каналу обратной связи доставляется на ее вход достоверная информация, способная

вызвать противодействие нежелательным отклонениям. Как показали исследования, проведенные американскими учеными М. Яновитца и У. Дилэни, сообщения, идущие по каналу обратной связи, в значительной мере подвержены преднамеренному искажению коммуникантами более низкого уровня по различным соображениям. В результате руководители более высокого ранга имеют весьма смутное представление о том, какое воздействие оказала на подчиненные структуры управленческая информация. Кроме того, часть информации, полученной по каналу обратной связи, умышленно подавляется или сознательно интерпретируется не точно. В целях получения максимально полной информации по каналу обратной связи многие организации телефоны доверия и др.

Джон Рили и Матильда Байт в своей модели выделяют три компонента процесса коммуникации: коммуникант, реципиента и сообщение. Эти компоненты они помещают в трехуровневую социальную структуру – социальная группа, социальный институт, социум в целом.

Давид Берло помещает источник и получателя сообщения в социально культурную среду, которая воздействует на содержание сообщения посредством обратной связи. Он вычленяет пять возможных каналов коммуникации (зрительный, слуховой, осязательный, вкусовой, обонятельный). По его мнению, успех коммуникации определяется совпадением установок и знаний у источника и адресата. Модель удобна для анализа содержания сообщения.

Отечественный специалист по семиотике Юрий Воронцов в линейную модель коммуникационного процесса, включающую пятнадцать компонентов, ввел дополнительно различные фильтры и поля.

1. Источник коммуникации.
2. Коммуникатор.
3. Сообщение.
4. Коммуникационный канал.
5. Коммуникант.
6. Экстралингвистический параметр сообщения.
7. Источник механических помех.
8. Источник семантических помех.
9. Классовые и социальные фильтры.
10. Личностно-индивидуальные фильтры.
11. Семантические поля.

12. Поля коммуникационной обстановки.
13. Потери информации.
14. Обратная связь «коммуникант – коммуникатор».
15. Обратная связь «коммуникант – источник информации».

Руководитель Анненбергской школы коммуникативистики Джорж Гербнер рассматривает четыре компонента модели: события, получателя, сообщения, сигнала. В качестве прямых и обратных связей действуют такие формы, как доступ к каналам коммуникации, отбор содержания сообщения, медиаконтроль. Эта модель удачно отражает начальный этап генерации сообщения. Средний этап процесса коммуникации описывает так называемая модель «информационных привратников» Курта Левина. «Информационные привратники» – люди, которые служат интерпретаторами новостей для своей малой группы. Информационные привратники оценивают входящий поток сообщений на основе собственных критериев степени важности новостей.

Эта теория в последующем была развита Стюартом Худом. Согласно его утверждению, важность наличия информационных привратников в средствах массовой коммуникации и обществе состоит в возможности реализовать через них политические интересы среднего класса.

Линейные модели, благодаря упрощениям, облегчают понимание последовательности событий. Однако в реальности коммуникация представляет собой сложные многоуровневые и не всегда последовательные действия субъектов, обменивающихся информацией. Не всегда информация создается в одном месте, а потом, через какое-то время, принимается в другом месте получателем, как, например, это происходит при обмене сообщениями с помощью технических средств. Линейные модели в большинстве случаев не отражают реального состояния системы. На практике же часто происходит не просто последовательный обмен информацией, а протекают более сложные процессы, вовлекающие в свою структуру мысли, чувства, отношения, социальный опыт, эмоционально-психическое состояние людей. Иначе говоря, между коммуникантами возникает актуальная социальная ситуация.

Наиболее распространенная *нелинейная модель* коммуникации разработана Теодором Ньюкомбом. Модель имеет вид равносоставленного треугольника, вершины которого составляют коммуни-

кант, коммуникатор и социальная ситуация. Взаимодействие коммуниканта с коммуникатором осуществляется как с учетом социальной ситуации, так и без учета таковой. Если коммуниканты сориентированы друг к другу положительно, то они будут стремиться к совпадению своих взглядов на рассматриваемую ситуацию. При негативном отношении друг к другу и отношении к рассматриваемой ситуации не будет совпадать.

В модели Уэстли-МакЛина в качестве четвертой вершины геометрической фигуры рассматривается редакторская функция коммуникации. Они ввели в модель различия отдельных ролей, подчеркнули значение обратной связи и обмена информацией с внешней общественной средой. Введение функции обратной связи делает модель циркулярной.

В *циркулярной коммуникации*, в отличие от линейной, человек одновременно и постоянно выступает и как источник, и как получатель информации. Здесь линейная модель трансформируется в непрерывный процесс коммуникации. Первым циркулярную модель коммуникации представил немецкий коммуникативист Г. Малецке. В традиционных компонентах коммуникации (коммуникатор, сообщение, получатель, медиум) под медиумом он подразумевает одновременно и каналы коммуникации, и информационный носитель. Г. Малецке вводит понятие «имиджа коммуникатора» и «имиджа получателя». В области обратных связей рассматривает давление на коммуникатора содержания сообщения и медиума, а медиума — на получателя. С точки зрения получателя, он выделяет четыре уровня анализа: структурный, социального окружения, принадлежности к аудитории и самоимиджа. Для коммуникатора дополнительно рассматривает характер влияния медиа-контекста и анализ деятельности команды коммуникатора.

Другая циркуляционная модель, представляющая собой двухуровневую систему окружностей, была предложена Элизабетом Андерсом, Лорином Стаатсом и Робертом Бостромом. На первом уровне (круге) создаются стимулы для обмена в режиме «сообщение—ответ» между отправителем и получателем во втором уровне системы.

На практике часто передача информации от коммуникатора к реципиенту осуществляется не сразу ко всем потребителям информации. Прежде всего, в силу обладания рядом качеств лидеры прини-

мают, осмысливают информацию раньше, чем масса людей. На следующей ступени уже сами лидеры начинают активно распространять полученную информацию среди своей общественности. Поскольку с их мнением считается большинство из окружения, то посредничество лидеров при передаче массовой информации от источника (средств массовой коммуникации) к ее получателю становится главным инструментом формирования общественного мнения.

Такая двухступенчатая (многоступенчатая) модель коммуникации впервые была обоснована в 1940 году во время проведения избирательной кампании в штате Огайо (США), а более подробно разработана при изучении механизмов формирования общественного мнения в г. Декатуре (штат Иллинойс) в 1955 году. Социологи П. Лазарсфельд и Р. Мертон предположили, что сообщение, посланное аудитории, достигает вначале наиболее авторитетного члена группы. Исследования подтвердили предположение о том, что при усвоении содержания полученной информации люди склонны прислушиваться, прежде всего, к тем, кто для их окружения является наиболее влиятельным и компетентным. Такими лидерами чаще являлись неформальные лидеры. Определенное суждение, предлагаемое аудитории средствами массовой информации, приводится в конкретное действие, чаще всего, посредством механизма межличностных коммуникаций. Причем наибольшее влияние на принятие решения оказывают лидеры. Они, в свою очередь, также имеют собственных «лидеров мнений» и обращаются к ним за нужной информацией. «Лидеры мнений» становятся связующим звеном между различными средствами массовой коммуникации и массой. Они принимают активное участие в деятельности организаций.

При формировании сообщений, направляемых в систему коммуникаций, его авторы идут «на поводу» аудитории, т.е. аудитории дается та информация, которая нужна ей и понятна. Иначе она не будет включена в систему коммуникаций. Так аудитория проявляет свою гомогенность (однородность), а исходная информация вступает во взаимодействие со всей массой людей и с каждым в отдельности. Однородность людей как членов массы реализуется через их поведение. В то же время люди входят в состав различных социальных слоев, групп, институтов общества, т.е. составляют неоднородное по структуре сообщество. Тем не менее, «люди, становясь членами массы, начинают вести себя независимо от ролей, определяемых их социальным положением. Аудитория

массовой коммуникации оказывается, таким образом, весьма специфическим образованием, не совпадающим с социальными группами, с человеческими общностями, устойчиво воспроизводящимися в пределах той или иной социальной структуры».

Среди *объемных моделей* определенное распространение получила *мозаичная модель* Л. Бейкера, состоящая из маленьких кубиков, четыре грани которых соответствуют источнику, получателю, посланию и каналу коммуникации. Все кубики объемной системы соприкасаются четырьмя гранями.

Другую модель объемной коммуникации представляет *спиральная модель* Фрэнка Дэниса. В ней коммуникационный цикл не замыкается, коммуникация продвигается вперед, повторяя пройденные этапы развития на новом уровне.

Одной из разновидностей объемной модели является *диффузная модель* Э. Роджерса. По мнению автора модели, в системе коммуникации нет необходимости влиять сразу на всех. Важно, прежде всего, убедить критические пять процентов. Когда пропагандируемая идея овладевает умами одной пятой части сотрудников, дальше она «растекается» сама по всем уровням объемной структуры и ее уже невозможно остановить. Любая новая идея проходит через шесть этапов: внимание, интерес, оценка, принятие, подтверждение. Э. Роджерс реципиентов по степени восприимчивости инноваций разделил на пять типов: инноваторы; ранние принимающие; раннее большинство; позднее большинство; поздние принимающие. Инноваторы, способные сразу «схватывать» новые идеи, составляют 2,5%. Большинство лидеров мнений формируются из числа ранних принимающих, составляющих 13,5%. С этой категорией людей советуются при принятии каких-либо решений. Раннее большинство, включающее в себя 34% сотрудников, принимает новые идеи чуть раньше, чем их примут остальные. Только после того, как остальные признают новую идею, 34% скептиков, составляющих позднее большинство, примут ее. И, наконец, 16% (поздние принимающие) подозрительно относится к новым идеям.

Однородность аудитории создает основу для формирования коммуникаций и *гомогенной модели коммуникации*. Гомогенная модель строится в соответствии с классическим индивидуализмом. Средства организационной коммуникации поставляют аудитории определенную информацию, сформированную в виде определен-

ных посылок. Далее в системе внутриличностной и межличностных коммуникаций эта посылка принимается или отвергается. Дискретность в гомогенной модели обозначает наличие атомической структуры, в виде составляющих (индивидуумов), не нарушающих, однако, однородность массы в плане выражения своего мнения по поводу чего-либо.

Модель социального атомизма в системе коммуникаций, строится на принципах целостности и конструктивной завершенности элементов, входящих в коммуникативную систему. Любое устойчивое взаимодействие между социальными группами или формализованными структурами может быть представлено в виде модели социального атомизма, если коммуникаторы в ней представляют собой достаточно структурированную и самостоятельную форму.

К. Барнлундом рассмотрена транзактная модель коммуникации на уровне личности. По его мнению, процесс коммуникации ставит одновременно и эволюцию смысла сообщения и уменьшения степени неопределенности. В качестве составных частей модели выделяются личность, сообщение, процессы кодирования-декодирования и четыре типа сигнала: общественного уровня, личностного уровня, вербальные и невербальные. Сигналы общественного уровня – это воздействие на личность факторов окружающей социальной среды, личностные сигналы характеризует взаимодействие личности с другими людьми. Поведенческие сигналы отображают вербальные и невербальные реакции удачно раскрывают конечный этап коммуникации – переход коммуникации в интраперсональную стадию.

Семиотические модели коммуникации реализуют информационную, экспрессивную и прагматические функции коммуникации. Информационная функция отражает способность сообщать информацию о предметах, явлениях, действиях и процессах. Экспрессивная функция выражает как смысловую, так и оценочную информацию о реалиях окружающей действительности. Прагматическая функция направлена на передачу коммуникативной установки, рассчитанную на адекватную реакцию реципиента в соответствии с социальной речевой нормой.

В модели Густава Шпетта в понятие смысла вкладывается предметно-объективное, либо психологически-субъективное. Предметно-объективный смысл, вкладывается в слово как в знак, подле-

жащий истолкованию, а психологически-субъективная составляющая указывает только намерения, желания, представления коммуникатора. Шпетт разграничил понятия *значение* и *смысл*, подразумеваемая под первым все многообразие значений, фиксируемое в словах, а под вторым – то единственное понимание, которое возникает в данном речевом контексте. Он считает, что сообщение является стихией сознания, в которой живет и движется понимание. Слово с семиотической точки зрения рассматривается как специфический тип знака. Действия и поступки в данной модели рассматриваются, как знаки, за которыми скрывается известный смысл, т.е. когда они встраиваются в контекст ситуации, предопределяющей место и положение данного поступка. Слово в модели Шпетта воспринимается многозначно лишь до тех пор, пока оно не употреблено для передачи значения. «Теория слова как знака есть задача формальной онтологии, или учения о предмете, в отделе *семиотики*».

В отличие от социальных знаков, так называемые «знаки второй категории» рассматриваются как составные части самого переживания, самой эмоции. «За каждым словом автора мы начинаем теперь слышать его голос, догадываться о его мыслях; подозревать его поведение. Слова сохраняют все свое значение, но нас интересует некоторый как бы особый смысл, имеющий свои формы».

Роман Jakobson выстраивает модель речевой коммуникации в виде шести функций языка. Между коммуникатором и реципиентом он помещает контекст, сообщение, контакт, код. Эти шесть элементов модели находятся в различных видах связей и отношений с функциями языка.

Экспрессивная функция связана с коммуникатором и выражает его отношение к исходящей речи. Одно и то же содержание может иметь множественный интонационно-эмоциональный оттенок.

Метаязыковая функция имеет непосредственную связь с кодом. С его помощью можно узнать значение слова через описание его содержания, не зная самого слова, например, показав предмет.

Когнитивная функция сориентирована на контекст и реализуется посредством обращения непосредственно к объекту, о котором сообщается.

Конативная функция выражает непосредственное воздействие на сторону, принимающее сообщение, например, используя повелительное наклонение.

Фатическая функция реализует цели поддержания контакта, не обращая особого внимания на содержание.

Риторическая функция, в большей степени, ориентируется на форму, чем на содержание.

Итальянский семиотик Умберто Эко, однако, считает, что далеко не все коммуникативные феномены можно объяснить, используя лишь семиотические категории. Если с помощью лингвистических категорий описывается то, чего на самом деле не было, то, по мнению У. Эко, порождается ложь. У. Эко и Ю. Лотманом отмечается, что в визуальных коммуникациях нельзя вычленить дискретные смыслообразующие элементы. Их компоненты ничего не значат сами по себе, а проявляются лишь в контексте.

Модель Юрия Лотмана отрицает возможность существования абсолютно одинаковых кодов и одинакового объема памяти произносящего речь и слушающего ее из-за их неэквивалентности. Коды участников коммуникации лишь имеют множество пересечений.

Тест

1. Коммуникация, позволяющая получить одновременный доступ к социально-значимым сообщениям большому числу людей:

- 1) массовые;
- 2) внутриорганизационные;
- 3) внутригрупповые.

2. Коммуникации, при которых обе стороны выступают в качестве передающей и принимающей стороны:

- 1) внешние;
- 2) внутриличностные;
- 3) межличностные.

3. Реклама относится к коммуникациям:

- 1) непосредственным;
- 2) опосредованным;
- 3) случайным.

4. Отсутствие обратной связи – отличительная черта:

- 1) линейной модели;
- 2) двухступенчатой модели;
- 3) циркулярной.

5. Коммуникации, преобладающие при авторитарном стиле руководства:

- 1) горизонтальные;
- 2) внутриличностные;
- 3) нисходящие.

6. Мотивационные, когнитивные, функциональные параметры характеризуют:

- 1) коммуникативную личность;
- 2) языковую личность.

7. Дистанционные коммуникации – это коммуникация, осуществляемая с помощью:

- 1) устных непосредственных сообщений;
- 2) устных опосредованных сообщений;
- 3) письменных сообщений.

8. Модели, которые предполагают воспроизведение определенных функциональных характеристик объекта –

- 1) предметные;
- 2) аналоговые;
- 3) знаковые.

9. Функция, выражающая непосредственное воздействие на сторону, принимающее сообщение:

- 1) метаязыковая;
- 2) фатическая;
- 3) конативная

10. Выберите из предложенного списка основные признаки классификации коммуникаций:

- 1) каналы общения;
- 2) компонент системы;
- 3) направленность общения;
- 4) форма общения;
- 5) реальность существования;
- 6) субъект и средства коммуникации;
- 7) пространственное расположение каналов общения.

11. Назовите вид коммуникации, классифицируемой по каналу общения:

- 1) вербальные;
- 2) формальные;
- 3) временные;
- 4) межличностные;
- 5) диагональные.

12. Назовите вид коммуникации, классифицируемой по форме общения:

- 1) диагональные;
- 2) межличностные;
- 3) невербальные;
- 4) постоянные;
- 5) неформальные.

13. Укажите вид коммуникации, классифицируемой по направленности общения:

- 1) неформальные;
- 2) вербальные;
- 3) горизонтальные;
- 4) нисходящие;
- 5) временные.

14. Укажите вид коммуникации, классифицируемой по субъекту и средствам коммуникации:

- 1) формальные;
- 2) восходящие;
- 3) межличностные;
- 4) неформальные;
- 5) горизонтальные.

15. Назовите вид коммуникации, классифицируемой по организационному признаку:

- 1) формальные;
- 2) коммуникации, осуществляемые с помощью технических;
- 3) средств;
- 4) межличностные;
- 5) вертикальные;
- 6) вербальные.

16. Обмен информацией между подразделениями разных уровней управления относится к коммуникациям:

- 1) межличностным;
- 2) горизонтальным;
- 3) неформальным;
- 4) вертикальным;
- 5) невербальным.

17. Обмен информацией между подразделениями одного уровня управления – это:

- 1) нисходящие коммуникации;
- 2) диагональные коммуникации;
- 3) горизонтальные коммуникации;
- 4) неформальные коммуникации;
- 5) вертикальные коммуникации.

18. Между руководителями разных уровней управления могут осуществляться следующие виды коммуникаций:

- 1) диагональные коммуникации;
- 2) нисходящие коммуникации;
- 3) формальные коммуникации;
- 4) межличностные коммуникации;
- 5) горизонтальные коммуникации;
- 6) неформальные коммуникации;
- 7) вертикальные коммуникации;
- 8) невербальные коммуникации;
- 9) коммуникации, осуществляемые с помощью технических средств;
- 10) восходящие коммуникации;
- 11) вербальные коммуникации.

Ситуация

ООО «Центр Ритейл Групп» осуществляет деятельность в сфере сетевого ритейла, дистрибуции товаров народного потребления (продукты, бытовая химия, техника, одежда). Численность персонала: в штате – 35 человек, на аутсорсинге – 20 менеджеров.

В ООО «Центр Ритейл Групп» был назначен новый Генеральный директор. Он окончил Иркутский государственный педагогический институт по специальности «учитель русского языка и литературы».

Получил MBA в Открытом университете Великобритании. Опыт работы – более 25 лет, на управленческих должностях – свыше 20 лет.

Более десяти лет новый директор работал на управленческих должностях в компаниях, производящих алкоголь. Но когда алкогольный рынок начало «штормить», началась реструктуризация, изменения в законодательстве, поэтому через год он возглавил «Центр Ритейл Групп» – логистический центр, филиал сетевого ритейлера «Светофор». Перед ним были поставлены амбициозные задачи: вывести худший филиал в стране в лидеры, сделать из распределительного центра полноценный бизнес и выполнить план – 1,5 млрд руб. оборота и 18 млн руб. чистой прибыли. Тогда как плановый оборот в момент моего прихода был 700–800 млн руб.

Его предыдущий опыт был связан с коммерцией, бизнесом, работой с клиентами, дистрибуцией, маркетингом, но он не знал, как работает склад, транспортная логистика, поэтому, несмотря на все усилия выручка падала.

Ключевой проблемой на новом месте стали сложные отношения с коллективом. До этого подразделением управлял директор по логистике, который был профессионалом в своей сфере, но не принимал стратегию компании.

Первое время новый директор не понимал зоны ответственности своих подчиненных. Директор по логистике убедил, что начальники отделов, которые отвечали за закупку и поставку товара, – второстепенные люди в компании. По его совету новый директор не позвал их на первое совещание-знакомство, а пригласил только руководителей регионов.

Начальники отделов затаили обиду и начали мстить: прекратили поставки. Их саботаж стоил 200 млн руб. упущенного товарооборота, или 4,5 млн чистой прибыли. Для ликвидации проблемы новый директор провел с каждым личную беседу, конфликт был исчерпан.

Однако напряженность сохранялась: директор по логистике доказывал новому директору, что компания работает на максимальных оборотах. Он доказывал, что никогда не удастся выполнить план с таким количеством сотрудников, погрузчиков и площадью склада. Новый директор выкручивался перед учредителями, просил увеличить штат, закупить технику. Но получил отказ, т.к. это выходило за рамки бюджета, что было недопустимо.

Тогда новый директор решил сам разобраться с проблемой: приходил на склад и наблюдал за работой сотрудников, читал отраслевую литературу, ездил в командировки и изучал работу коллег, считал, сколько фур за день они принимают и какое количество отгружают.

Затем устроил стресс-тест на складе: дал задание принимать столько фур, сколько будет. Работа встала лишь после 40 машины. Также он изучил правила размещения товара на складе и понял, что сотрудники сознательно неправильно расставляли продукцию, чтобы она занимала больше места. Когда приходила очередная машина, они говорили: «мест нет».

Они затягивали работу: то, что можно было выполнить за 8 часов, они делали 12, и просили оплатить переработки. Машины на погрузке стояли по полдня, водители психовали, был хаос.

Сотрудники склада противились новым порядкам. Напряженная ситуация дошла до забастовок. В один день люди просто перестали работать. Новый директор пообщался лично с каждым и сказал, что никого не держит. Все вернулись на рабочие места. Затем новый директор стал приезжать на склад, особенно в пиковые загрузки, помогал организовать погрузочно-разгрузочный процесс. Его личное участие мотивировало персонал.

Задание: проведите анализ ситуации с позиции используемых типов коммуникаций с позиции всех участников: ГД, директор по логистике, какой тип коммуникаций привел к сложным отношениям в коллективе; как этого можно было избежать.

Глава 2. Личность в системе коммуникаций

Особое значение в изучении роли личности в процессах формирования речи, механизмов экспрессивности, особенностей индивидуальной речи. Личность, имеющая способность создавать и воспринимать речевые тексты, называются отдельными авторами «языковой личностью». Так Ю.Н. Караулов под языковой личностью подразумевает «совокупность способностей и характеристик человека, обуславливающих создание и восприятие им речевых произведений (текстов), которые различаются: степенью структурно-языковой сложности, глубиной и точностью отражения действительности, определенной целевой направленностью». Караулов в модели языковой личности выделяет три уровня: вербально-семантический; лингво-когнитивный и мотивационный. По мнению В. П. Конечкой, такая модель позволяет рассматривать разнообразные качественные признаки языковой личности в рамках *вербально-семантической, когнитивной и прагматической* характеристик.

Вербально-семантическая, т.е. собственно языковая характеристика, включает в себя определение всего запаса слов и словосочетаний, которыми пользуется личность в естественной вербальной коммуникации. При этом обращается внимание на умение правильно использовать вербальные средства в соответствии с нормами социальной дифференциации и вариативности, функционально-стилистической ценности и на имеющие место нарушения нормативных правил словообразования, грамматики и произношения.

Когнитивная (познавательная) характеристика связана с интеллектуальным потенциалом личности, его познавательной деятельностью. В сознании каждого индивидуума идеи представлены в виде иерархии системы ценностей. Личность проявляет себя и через использование своих любимых разговорных формул, авторских речевых оборотов.

Прагматическая характеристика раскрывает цели и задачи коммуникации, интересы, мотивы и коммуникативные установки. Прагматическая характеристика определяется огромным перечнем «коммуникативно – деятельностных потребностей» личности. Попытки определения типичных ситуаций и коммуникативных установок, их систематизации, предпринятые психологами, социологами, лингвистами, пока не привели к стройному обоснованию

структуры прагматической характеристики личности. Тем не менее, обоснование модели языковой личности является значительным вкладом в разработку теоретического и практического аспектов социальной коммуникации.

В теории коммуникации важно определение корреляции понятия языковой личности с понятием личности как члена различных социальных структур. Поскольку языковая личность участвует во всех типах коммуникации, при ее описании необходимо учитывать не только индивидуальные характеристики, но и нормы речевой деятельности соответствующей социальной группы. Не менее важным является изучение коммуникативной функции языковой личности в процессе разносторонней коммуникативной деятельности.

2.1. Коммуникативная личность

Понятие «коммуникативная личность» шире понятия «языковая личность». Коммуникативная личность имеет свои особенности. Проявления коммуникативной личности, обусловлено совокупностью индивидуальных свойств и характеристик, которые обеспечивают умение выбрать схему передачи информации в конкретной ситуации, адекватно воспринимать информацию. *Коммуникативная личность* характеризуется *мотивационными, когнитивными и функциональными* параметрами. Вполне понятно, что ряд характеристик языковой и коммуникативной личности пересекаются. Тем не менее, они играют различную роль в формировании личности.

Мотивационный параметр, определяемый коммуникативными потребностями, занимает центральное место в структуре языковой и, в целом, коммуникативной личности. Он является сильным стимулом для коммуникативной деятельности и одновременно характеристикой индивида как коммуникативной личности. В иерархии личностных потребностей, представленной американским психологом А. Маслоу (1908-1970), обосновываются и мотивы, способствующие личностному росту, и мотивы, обуславливающие коммуникативные потребности личности (социальные, престижные, духовные). Коммуникативная потребность определяется необходимостью индивидов в обмене смысловой и оценочной информацией в процессе жизнедеятельности. Потребность взаимосвязана с коммуникативной установкой. Мотивом коммуникации может служить психологически обусловленная потребность сопережива-

ния; сформировавшаяся на этой основе коммуникативная установка формируется на базе вербальных и невербальных средств коммуникации. Таким образом, мотивированность через определенные механизмы влияет на коммуникативную деятельность.

Когнитивный параметр формируется в процессе приобретения познавательного опыта индивида. Знание коммуникативных систем способствует адекватному восприятию информации, и позволяет в соответствии с коммуникативной установкой влиять на ситуацию. Способность воспринимать свое «языковое сознание», а также осознавать и оценивать сам факт такого сознания и давать адекватную оценку когнитивному диапазону партнера являются основными характеристиками коммуникативной личности. Когнитивный параметр как бы связывает мотивационные и функциональные параметры.

Функциональный параметр характеризует коммуникативную компетентность. Владение вербальными и невербальными средствами, умение варьировать коммуникативными средствами в процессе коммуникации, построение высказываний и дискурсов в соответствии с нормами избранного коммуникативного кода и правилами «речевого этикета» являются характеристиками профессиональной компетентности.

Коммуникативная личность представляет собой специфический социальный феномен. Для выполнения таких социально значимых функций, как взаимодействие и воздействие, коммуникативная личность должна обладать целым рядом индивидуальных характеристик (*коммуникабельность, харизма и др.*). Понятие «коммуникабельный» по содержанию соответствует значению «общительный, разговорчивый», а по форме, близко значению «общающийся, передаваемый».

Под *коммуникабельностью личности* понимается ее способность легко устанавливать и поддерживать контакты. Коммуникабельность человека зависит не только от его психологического типа, но и от социального опыта.

Харизма (от гр. charisma – милость, божественный дар) понимается как исключительная одаренность, личное обаяние, притягательность человека, обусловленные не только его внешними дан-

ными, но и такими индивидуальными характеристиками, как мудрость, героизм, святость, целеустремленность действий, понимание целей, склонность к лидерству, решительность, экспрессия.

Все эти качества характеризуют «харизматическую личность» – образ, формируемый и поддерживаемый по отношению к лидерам, претендующим на власть.

У каждого коммуниканта вырабатывается свой собственный «коммуникативный стиль» доминантный, драматический, аргументативный, спокойный, внимательный, открытый и пр. По социальной значимости функций можно выделить два типа коммуникативной личности: доминантный и демократичный.

К коммуникатору предъявляются высокие требования профессионализма, включающего не только коммуникативные умения, но и личностные качества. Коммуникатор, действующий в системе устного общения, должен иметь правильную дикцию, приятный тембр голоса, хорошо владеть фонетическими коммуникативными средствами, передающими тональность сообщения и экспрессию.

Возможности установления и поддержания контакта обусловлены взаимодействием различных (пространственных, временных, психологических, социальных) условий общения. Основой, как в межличностной, так и в массовой коммуникации, являются социальные условия коммуникации, прежде всего, социологическая доминанта, определяющая наличие или отсутствие контакта между коммуникантами, ценностные ориентации, предполагающие оценочное отношение к участникам коммуникации.

Коммуникативная компетентность оценивается целым рядом когнитивных факторов: знаниями об окружающем мире, социальных ценностях, способностью адекватного восприятия информации. Коммуникативная компетентность актуализируется с учетом конкретных социальных условий коммуникации. Она является составным компонентом социального статуса. Можно выделить некоторые признаки социального статуса индивида по уровню его коммуникативной компетентности. Существенными когнитивными характеристиками коммуникативной компетентности являются: способность к обобщению и систематизации многомерного восприятия окружающего; способность к адекватной оценке «статуса языка»; способность к пониманию смысловой и оценочной информации.

2.2. Цветовая типология личности

Существует множество различных психологических моделей, с помощью которых можно попытаться классифицировать людей и в упрощенном виде дать характеристику личности в зависимости от ее типа. В Германии большой популярностью пользуются модель DISC, типология личности Майерс-Бриггс, эннеаграмма, Золотой профайлер Джона Голдена, инструментарий Бохумера для определения профессиональной ориентации личности, Гиссенский тест и другие. Наука не особенно жалуется все вышеназванные методики, и сегодня всеобщее признание получила модель ОКЕАНА (OCEAN), оценивающая личность по пяти критериям: открытость, сознательность, экстраверсия, дружелюбие, невротизм (эмоциональная неустойчивость). Все типологии личности исходят из различных предпосылок и оценивают важность различных факторов.

Красный тип личности.

Этот человек доминирует, любит принимать решения и с трудом проявляет терпение. Он часто перебывает своих партнеров, всегда торопится и хочет видеть быстрые результаты. Он также полон энергии и готов действовать, не боясь вступить в конфликт. Его характеризует уверенная манера общения, обозначение своих желаний и склонность к преодолению трудностей. Если последние отсутствуют, то ему быстро становится скучно. Человеку с таким типом личности нравится говорить без обиняков и сразу переходить к делу. При взаимодействии с красным типом личности следует четко сформулировать, что и когда нужно сделать.

Он ждет от своего руководителя такого же решительного поведения, уверенных и прямолинейных действий.

Синий тип личности.

Люди этого склада любят рефлексировать и анализировать цифры, факты и данные, прежде чем принять решение. Их отличает хорошая профессиональная подготовка и пунктуальность. Поскольку они любят размышлять, то кажутся многим отстраненными и обращенными в себя.

Человека с синим типом личности легче всего убедить с помощью хороших аргументов, рациональных выводов и удачных примеров. Он всегда внимательно и оценивающе слушает и быстро

находит логические ошибки. Его лучший друг – точность. Если перед вами такой сотрудник, готовьте факты и настраивайтесь на деловую беседу. Эмоции – его слабая сторона. При построении коммуникаций с ним следует соблюдать спокойствие, проявлять объективность и рациональность.

Желтый тип личности.

Желтый тип очень общителен и заинтересован в людях. Он охотно слушает истории и сам с удовольствием делится разными жизненными ситуациями. У него куча знакомых, которые хорошо к нему относятся. Это человек творческий, коммуникабельный и экстравертный.

Люди такого типа любят вопросы личного характера и стремятся к признанию коллег и руководителя. Огромный круг общения и желание нравиться всем окружающим затрудняют выполнение заданий, а кроме того, он легко попадает под чужое влияние. Но при этом своим хорошим настроением он заражает всю команду. В общении с таким сотрудником нужно быть открытым, позитивным и разговорчивым.

Зеленый тип личности.

Этот человек любит гармонию. Эмпатия – его сильная сторона, поэтому он легко избегает конфликтов и понимает чувства других. На него можно положиться, но поскольку он не любит конфликтовать, ему не хватает напора и пробивной силы. Он слишком часто довольствуется компромиссом в угоду гармонии.

Он отлично работает в команде, и для него важно, чтобы решения были прозрачны и подходили всем членам группы. В общении с зеленым типом следует избегать конфликтов.

2.3. Коммуникативные стили

Стиль общения, т.е. психологическая позиция, которую участники коммуникативного процесса занимают друг по отношению к другу, определяет психологические границы и барьеры этого процесса. Авторитарный, директивный стиль общения предполагает использование формы приказа при передаче информации различного содержания, которые вызывают психологическое сопротивление, создают напряженность в отношениях между людьми.

Понимание людьми друг друга затрудняется под влиянием ситуативных эмоциональных факторов. Человек может изначально находиться в состоянии переживания сильных, как положительных, так и отрицательных эмоций, но может и оказаться в таком состоянии, если коммуникатор передает эмоционально значимую информацию или использует средства ее передачи, вызывающие эмоциональные переживания (слова, выражения, жесты, мимику и проч.).

Коммуникативный стиль – это способ, с помощью которого индивид предпочитает строить коммуникационное взаимодействие с другими. Существует много различных стилей, используемых и в межличностной коммуникации; также много и подходов к их классификации. Знание стилей помогает определить, как себя вести и чего можно ожидать от поведения, связанного с определенным стилем.

В основу измерения межличностной коммуникации можно положить такие две переменные, как односторонность в коммуникации и использование обратной связи. Первое измерение включает степень представления себя в коммуникации для других в целях получения от них ответной реакции, особенно показывающей то, как воспринимают нас и наши действия. Второе измерение показывает степень, с которой люди заинтересованы использовать обратную связь в целях коммуникации. Построив на этой основе матрицу, где по вертикали будет отложено первое измерение, а по горизонтали – второе, можно выделить пять стилей межличностной коммуникации (рис. 1).



Рис. 1. Коммуникативные стили

Стиль индивида в квадранте 1 может быть представлен как «представление себя». Этот стиль характеризуется высокой степенью желания представить себя другим и низким уровнем получения обратной связи со стороны коммуникатора, использующего этот стиль. Представление себя в этом случае измеряется в диапазоне от среднего до максимального. Коммуникатор, использующий данный стиль концентрирует внимание на себе, желая вызвать реакцию других на свое поведение.

При этом, реакция других нередко остается без адекватной обратной связи. Данному стилю характерно эмоциональное восприятие негативной обратной связи, не способствующее установлению эффективных отношений между коммуникаторами.

Коммуникационный стиль индивида в квадранте 2 определяется, как «реализация себя» и характеризуется максимальной степенью представления себя и максимальным уровнем обратной связи. В идеальных условиях этот стиль является желательным, но ситуационные факторы (политика организации, разница в статусе т.п.) могут побудить коммуникатора, владеющего этим стилем, отказаться от него.

Коммуникационный стиль в квадранте 3 характеризуется «замыканием в себе», т.е. одновременно низкой степенью представления себя и низким уровнем обратной связи. В этом случае участник коммуникационного процесса изолирует себя, не давая другим познать его. Этот стиль часто используют «интроверты» –

люди с тенденцией больше обращать свой разум вовнутрь себя. Крайность в проявлении этого стиля связана со скрыванием своих идей, мнений, расположений чувств к другим.

Коммуникационный стиль в квадрант 4 связан с «защитой себя»: как видно из матрицы, характеризуется низкой степенью представления себя и высоким уровнем обратной связи. Он широко используется для того, чтобы лучше узнать других или более правильно оценить их. Обычно индивиды, использующие данный стиль, мало открыты для других, но любят их обсуждать. Они любят слушать о себе, но не любят обсуждать с другими свои качества, особенно слабые.

В середине матрицы располагаются индивиды, «продающие» себя, если другие делают то же самое. Такой стиль называется «торговля за себя» и характеризуется умеренным представлением себя и умеренной обратной связью, обмениваемыми в процессе межличностной коммуникации.

Было бы неверно думать, что какой-то один из названных коммуникационных стилей является наиболее предпочтительным. Тактика эффективной коммуникации свидетельствует, что стиль, при котором индивид реализует себя, более желателен и используется в большем количестве ситуаций, концентрируя тем самым внимание на себе, чтобы вызвать реакцию других на свое поведение. К сожалению, данный стиль страдает тем, что реакция других нередко остается без адекватной обратной связи. Принимая реакцию других на свое поведение близко к сердцу, использующий данный стиль индивид может проявлять необузданные эмоции, мало способствующие установлению эффективных отношений между коммуникаторами.

Коммуникационный стиль индивида в квадранте определяется как реализация себя и характеризуется максимальной степенью представления себя и максимальным уровнем обратной связи.

В идеальных условиях этот стиль является желательным, но ситуационные факторы (политика организации, разница в статусе т.п.) могут побудить индивида, владеющего этим стилем, отказаться от него.

Было бы неверно думать, что какой-то один из названных коммуникационных стилей является наиболее предпочтительным. Тактика эффективной коммуникации свидетельствует, что стиль,

при котором индивид реализует себя, более желателен и используется в большем количестве ситуаций.

Коммуникативный стиль – это способ, с помощью которого индивид предпочитает строить коммуникационное взаимодействие с другими.

Существует множество различных стилей, используемых людьми в межличностной коммуникации, также много и подходов к определению этих стилей. Модель коммуникативных стилей Дж. Меннинга и Б. Риса основывается на двух важных показателях человеческого поведения.

Доминирование – тенденция к контролю или превалированию одного человека над другим. Доминирующие люди имеют тенденцию быть довольно конкурентоспособными. Они также имеют склонность всегда быть готовыми высказать свое мнение, принять решение.

Высокодоминантный тип – человек, который берет на себя ответственность, чья позиция ясна другим. С легкостью дает советы и часто требователен к другим.

Низкодоминантный тип – более замкнут, не агрессивен, стремится быть довольно кооперативным и жаждет помогать другим. Склонен проявлять неуверенность в себе при взаимодействии.

Социабельность – отражает ту степень контроля, который мы устанавливаем над своим выражением эмоций. Тенденция искать и наслаждаться общением с другими.

Высокосоциабельный тип – выражает свои чувства свободно, предпочитает контактировать с людьми.

Низкосоциабельный тип – контролирует выражение своих чувств, желает работать в обстановке, где большую часть времени он работает один, более замкнут и более официален в социальных взаимоотношениях.

Комбинируя эти два показателя, можно представить модель коммуникативных стилей Дж. Меннинга и Б. Риса (рис. 2).

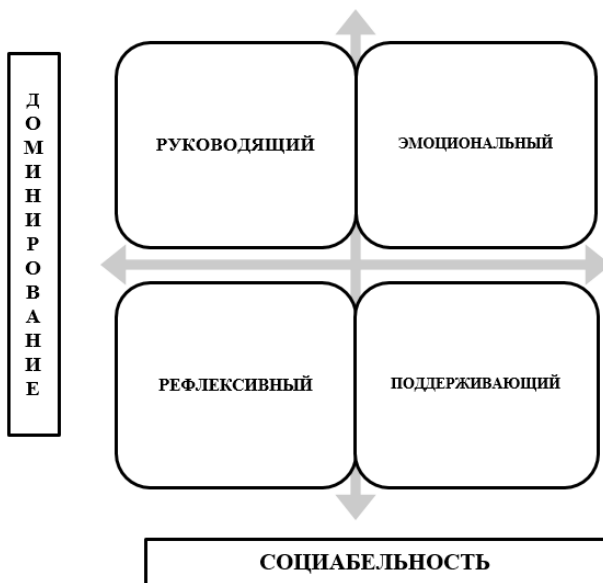


Рис. 2. Коммуникативные стили

Знание коммуникативных стилей сотрудников организации помогает определить то, как себя вести с ними и чего можно ожидать от их поведения, связанного с наиболее предпочитаемым ими стилем общения.

1. Эмоциональный стиль – высокая степень доминирования и высокая степень социабельности.

2. Руководящий стиль – высокая степень доминирования и низкая степень социабельности.

3. Рефлексивный стиль – низкая степень доминирования и низкая степень социабельности.

4. Поддерживающий стиль – низкая степень доминирования и высокая степень социабельности.

Эмоциональный стиль – сотрудники экспрессивны, хотя и проводят время, управляя взаимоотношениями и наслаждаясь ими; искренне, работают с энтузиазмом, побуждая людей к разговору; стремятся быстро формировать социальные связи и чувствуют себя более комфортно в неформальной атмосфере; используют невербальные коммуникации для того, чтобы выразить свои мысли и идеи.

Ключевые модели поведения:

- проявляет достаточную активность – вид очень занятого человека, неутомим, часто выражает свои чувства, сопровождая их энергичными движениями рук и быстрой речью;
- берет на себя инициативу во многих случаях – склонен проявлять инициативу при первой встрече, экстраверт, поддерживает разговор, инициирует пожатие рук;
- любит вдохновлять на неформальный стиль общения – переходят к обращению к собеседнику по имени очень быстро, обычно расслабленно сидит на стуле;
- эмоционально выражает свое мнение – не скрывает своих чувств, выражает свое мнение импульсивно и драматично.

Руководящий стиль – отдает приказы громким голосом, ответственный за каждый момент работы, открыт, агрессивен и влиятелен; откровенен, прямолинеен, искренен; используют менее спонтанные и более контролируемые жесты.

Ключевые модели поведения:

- демонстрируют сильную занятость – не желает ждать, хочет все получить прямо сейчас;
- могут выказывать признаки того, что не слушают собеседника – чувствует себя более комфортно говоря, а не слушая;
- демонстрируют серьезное отношение – общается без теплоты и склонен проявлять себя как беспристрастный деловой человек;
- любят контролировать – любит себя контролировать и повестку дня.

Рефлексивный стиль – склонны внимательно проверять все факты перед принятием решений, они хотят собрать всю доступную информацию и все внимательно взвесить, прежде чем определить свою позицию; настойчивы в поисках деталей, сдержанны и осторожны; редко использует экспрессивные жесты, расслаблены; создают впечатление людей, которых трудно узнать поближе.

Ключевые модели поведения:

- контролируемое выражение эмоций – сдерживают эмоции и редко проявляют теплоту и открытость;
- любят порядок – получает удовольствие от упорядоченной обстановки и чаще всего чувствуют раздражение, когда сталкиваются с неожиданностями;

- склонны выражать взвешенные решения – не выражают эффективные взгляды, действия дисциплинированные и деловые;
- кажется, их трудно узнать – склонны к формальным социальным взаимоотношениям и кажутся равнодушным.

Поддерживающий стиль – низкая степень доминирования и высокая степень социальности; хорошо слушают других и обычно не выражают своих взглядов в давящей манере. Отсутствует стремление чрезмерно выделяться, ведут разговор в спокойной манере и редко обращают внимание на то, какое впечатление оказывают на собеседника; низкая самоуверенность, беспечность; дружелюбны, используют персональный подход в общении.

Ключевые модели поведения:

- во внешних проявлениях спокойны и осторожны – с легкостью демонстрируют свои чувства, но не в агрессивной манере;
- внимательно слушают других – умеют хорошо выслушивать других;
- склонны избегать использования силы – полагаются на дружелюбное убеждение;
- принимают решения в продуманной и неторопливой манере – дольше принимают решения.

2.4. Виды слушания

Наш мозг может обрабатывать получаемую языковую информацию быстрее, чем аналогичную информацию, производимую нами, и поэтому в течение довольно длительного времени, когда другие что-то рассказывают нам, наш мозг загружен не полностью. Если взять все языки в мире, мы в среднем говорим со скоростью 150 слов в минуту (2,5 слова в секунду). Если вы запишите речь человека, который говорит на вашем родном языке, а затем воспроизведете эту запись на более высокой скорости, сохранив прежний уровень громкости, вы сможете понимать этот текст на скорости 600 слов в минуту так же полно, как и при обычной скорости 150 слов в минуту. Поэтому в ходе разговора мы можем поймать себе на мысли, что отвлекаемся и не слушаем собеседника или подбираем свои следующие реплики, которые собираемся сказать в паузе или перебив другого человека. Это происходит потому, что у нас слишком много времени для подобных отвлечений. Такой пассивный подход к слушанию вряд ли может нас научить чему-нибудь хорошему, а вот плохие навыки при этом у нас закрепляются.

Иногда мы не задаем волнующий вопрос только потому, что боимся выглядеть глупо, полагая, что должны были бы сами знать на него ответ или что все остальные знают его. Опять же этот страх тянется из детства: в школе, задав такой вопрос, мы слышали от учителя, что нам не следует показывать всем свою глупость и что все уже сто раз объяснялось.

Активное слушание.

Активное слушание – это умение обобщать, перефразировать, проверять свое понимание, чтобы за счет этого снизить вероятность неправильного толкования, двусмысленности или недопонимания.

Активное слушание полезно в любой ситуации, в которой вам требуется получить необходимую информацию, где задавать вопросы вполне уместно.

Как следует пользоваться моделью.

1. Проявите заинтересованность. А еще лучше действительно заинтересуйтесь тем, о чем говорится. Будьте любознательны и выясните, что нового для себя вы можете узнать от вашего собеседника.

2. Если вам человек не нравится, ваш язык тела сообщит ему об этом, отправив четкие и понятные сигналы. Для вас это плохо, так как люди более склонны вести себя открыто и делиться информацией, в основном, только тогда, когда они вам доверяют или если вы им нравитесь. Поэтому постарайтесь быть, по крайней мере, нейтральным по отношению к другому человеку, даже если на самом деле он вам не нравится.

3. Задайте наводящие вопросы. Никогда не говорите: «Итак, вы пытаетесь сказать, что...». Ваш собеседник знает, что он пытался сказать; более того, он вам именно это и сказал. Измените формулировку и скажите: «Могу ли я уточнить, правильно ли я вас понял?», после чего выразите своими словами то, что вы, как считаете, услышали и уяснили. Можно сказать и по-другому: «Все это очень интересно! Не могли бы вы рассказать мне немного подробнее об этом?». Есть и другие уточняющие вопросы, в том числе следующие:

- «А что произошло после этого?»;
- «Как вам удалось справиться с этой ситуацией?»;
- «Кто еще был в это вовлечен и каковы были их роли?»;
- «Каким оказался конечный результат?».

4. Скажите другому человеку, что его история вам интересна. Спросите у него, случались ли с ним еще какие-нибудь подобные ситуации, о которых он мог бы вам рассказать.

5. Реагируйте на то, что вам говорит собеседник, а не ищите в уме новые темы для разговора.

6. Покажите, что вы слушаете собеседника.

7. Не будьте изначально критически настроены к словам вашего собеседника, слушайте его на самом деле внимательно, а сами говорите по делу (только тогда, когда вам есть что добавить).

8. Попробуйте слушать в течение 80% времени разговора и говорить 20% (полезное правило при проведении совещаний и оценивании других).

Главным в активном слушании является постоянная демонстрация своего интереса. Большинство людей, которые получают удовольствие, когда говорят на свою любимую тему, быстро проникаются теплыми чувствами к тому, кто, как у них складывается впечатление, действительно с интересом их выслушивает. Трудно придумать большее проявление своего уважения к человеку, чем его внимательное выслушивание.

Включая активное слушание, вы не сможете проиграть. Вы войдете в контакт с вашим собеседником, который благодаря вашему вниманию станет относиться к вам с доверием, и чем более открыто он будет вести себя с вами, тем больше вы узнаете полезного для себя. Активное слушание требует сфокусированности и концентрации внимания.

Критическое слушание.

Целью критического выслушивания является тщательное исследование или оценивание слов другого человека и высказывание тех мыслей, которые они у вас вызвали. Выслушивать критически проще, если вы хорошо разбираетесь в обсуждаемой теме или хотя бы питаете к ней повышенный интерес. При таком выслушивании ваша цель состоит в том, чтобы рационально и объективно оценить аргументы вашего собеседника.

К критическому слушанию можно прибегать в следующих случаях:

- необходимо понять точку зрения другого человека до того, как принять какое-то решение или предпринять какие-то действия;
- нужно собрать требующуюся информацию, оставив эмоциональную составляющую в стороне;
- вы не знаете, на чью сторону в споре встать, и вам для принятия решения необходима дополнительная информация.

Как следует пользоваться моделью.

1. Проанализируйте мотивацию говорящего. Почему он занял такую позицию? Что повлияло на позицию говорящего?

2. Какую цель преследует выступающий? Например, не пытается ли он убедить вас в чем-то, чему-то научить, о чем-то вас проинформировать, что-то вам продать, заставить поменять прежнюю точку зрения или, может быть, все то, что он вам говорит, это всего лишь стремление как-то себя проявить?

3. Насколько достоверным является это сообщение?

4. Подтверждается ли высказанное утверждение доказательствами? Согласуются ли напрашивающиеся выводы с теми вопросами, которые уже рассмотрены?

5. Каким процессом воспользовался выступающий для сбора дополнительной информации?

6. Насколько активно при обращении к вам выступающий прибегает к эмоциональным или логическим аргументам?

7. В чем выступающий выиграет, если ему удастся убедить вас в правдивости своих аргументов? В чем он проиграет, если ему этого не удастся сделать?

8. Обращается ли выступающий к вам, излагая личную точку зрения, или он представляет мнение кого-то еще?

9. Насколько убедительной и полной является его аргументация? Что в ней было опущено и почему? Что было в нее включено и почему?

Очень важно, чтобы в ходе критического выслушивания вы проанализировали услышанное беспристрастно. Столь же важно, чтобы ваше критическое отношение проявляло себя только при анализе содержания дискуссии, но не распространялось на самого говорящего: не должно быть ничего личного. Любой ответ, который вы даете

выступающему, должен относиться только к содержанию его речи: ее структуре, логической точности, фактической основе и т.д.

Когда вы думаете критически, остерегайтесь высказывать слишком суровые замечания в адрес выступающего. Гораздо лучше, если вы будете сохранять спокойствие и рациональный подход к делу и заранее продумаете, как следует себя вести.

Контактное слушание.

Контактное выслушивание особенно полезно в коучинге и консультировании, когда вашей целью, в первую очередь, является внимательное и доброжелательное выслушивание другого человека, а не подробное разъяснение ему тех или иных вопросов. В нем можно выделить три основные составляющие.

Внимание: абсолютная сфокусированность на другом человеке.

Поддержка: вербальные и невербальные сообщения, демонстрирующие ваше повышенное внимание к этому человеку.

Эмпатия: вербальные и невербальные сообщения, показывающие, что вы разделяете чувства вашего собеседника.

Когда следует применять модель.

Используйте контактное выслушивание при коучинге, консультировании и проявлении заботы в общении с коллегой или членом своей команды. Этот подход полезен для установления новых отношений или упрочения уже существующих.

Как следует пользоваться моделью.

Внимание: выслушивайте другого человека очень внимательно, показывая движениями своего тела и ответами, что вы полностью сосредоточены на его словах. Конечно, в напряженной рабочей обстановке это трудновыполнимо, но к этому необходимо стремиться. Выключите свой мобильный телефон и уберите его из виду, попросите, чтобы вас во время разговора никто не беспокоил, – только так вы сможете полностью, как физически, так и умственно, погрузиться в обсуждение.

Поддержка: она, помимо прочего, означает, что вы не перебиваете собеседника, не меняете тему, не отвлекаетесь в ходе разговора и воздерживаетесь от начальственного тона при общении с этим человеком. Нужно, чтобы в ходе разговора основное внимание уделялось не вам, а вашему собеседнику!

Эмпатия: слушайте больше, чем говорите. Сочувствие проявляет себя в том числе в демонстрации того, что вы разделяете чувства вашего собеседника, даже если это не так. Молчание порой

бывает более красноречивым, чем слова. А когда вы говорите, просите разъяснить непонятные вам моменты, учитывайте чувства, испытываемые вашим собеседником, и сохраняйте нейтралитет. В данном случае ваше мнение не является главным.

Тест

1. Желание показать себя с низким уровнем обратной связи –
 - 1) замыкание в себе;
 - 2) защита себя;
 - 3) реализация себя;
 - 4) представление себя.
2. Манипулятор, который воздействует на собеседника с помощью угроз, агрессии:
 - 1) хулиган;
 - 2) защитник;
 - 3) судья;
 - 4) прилипала.
3. Сфокусированность на собеседнике – характерная черта:
 - 1) активного слушания;
 - 2) критического слушания;
 - 3) контактного слушания.
4. Демонстрация интереса к собеседнику – главная черта:
 - 1) активного слушания;
 - 2) критического слушания;
 - 3) контактного слушания.
5. Низкая степень доминирования и высокая степень социабельности характерна для:
 - 1) руководящего стиля;
 - 2) эмоционального стиля;
 - 3) поддерживающего стиля;
 - 4) рефлексивного стиля.
6. Способ, с помощью которого индивид предпочитает строить коммуникационное взаимодействие с другими:
 - 1) коммуникативный стиль;
 - 2) коммуникативный процесс;
 - 3) коммуникативная сеть.

7. Эмпатия – сильная сторона:

- 1) зеленого типа личности;
- 2) красного типа личности;
- 3) желтого типа личности;
- 4) синего типа личности.

Ситуация

Генеральный директор белгородской розничной сети «Фермер» Леонид Курашик получил сначала техническое, а потом финансовое образование. Сталкиваясь с конфликтными ситуациями в коллективе, он пытался разрешать их, опираясь на принцип справедливости, который постоянно декларировал в компании. Справедливость, по его мнению, это оценка действий человека, а не его самого. Курашик возглавил сеть «Фермер», которая торговала свежими овощами, фруктами, молочной продукцией и мясом. Объем списаний товара в 10 магазинах сети был, по его мнению, довольно высок и составлял 2% оборота. Леонид решил разобраться, в чем причина: то ли воруют подчиненные, то ли в компании плохо налажен учет. Приступив к своим обязанностям, он, в первую очередь, стал наводить порядок в хорошо знакомой ему сфере – учете. Он заменил всех специалистов ИТ-отдела, которые, по его мнению, плохо справлялись со своей работой, на новых. Периодически топ-менеджер сам садился за компьютер и сверял объемы проданного и списанного товара.

Однажды кто-то из сотрудников офиса параллельно с Курашиком вошел в сеть и поменял в программе 1С данные об остатках товара в одном из магазинов. После манипуляций объем списаний в этой торговой точке сократился, что навело топ-менеджера на мысль о нечистоплотности ее директора. Возмущению Курашика не было предела, он решил, во что бы то ни стало наказать директора. На следующий день Курашик вызвал в свой кабинет подозреваемого директора магазина и в присутствии двух других сотрудников рассказал о вчерашнем инциденте. Публичный разнос, по его мнению, способ вытянуть признание у виноватого. Менеджер выглядел растерянным, но все отрицал. Затем на общем собрании директоров магазинов Леонид еще раз упомянул об инциденте. Правда, он не назвал имя человека, но менеджеры поняли – подозреваемый сидит среди них. Вероятность того, что в базу данных проник именно директор составляла 95%, Курашик публично пообещал через три дня выяснить с помощью ИТ-системы логин,

пароль и координаты злоумышленника и сурово наказать его. Однако в отчете, полученном от айтишников, указывалось, что манипуляции с цифрами совершила сотрудница бухгалтерии, готовившая квартальный отчет. Она поменяла дату составления одного из документов, и он автоматически перенесся в предыдущий отчетный период. Следовательно, объем списанного товара в магазине тоже сократился. Курашик бухгалтера отчитал и лишил премии.

К тому моменту новость об огульном обвинении директора магазина облетела весь офис. Персонал жил в ожидании дальнейших репрессий и очень сдержанно реагировал на появление генерального директора в торговых точках.

Задание: охарактеризуйте коммуникативный стиль Курашика, проанализируйте его действия с позиции коммуникации.

Глава 3. Коммуникационный процесс

3.1. Характеристика элементов коммуникационного процесса

Коммуникационный процесс – процесс взаимодействия между различными субъектами коммуникации, при котором осуществляется обмен информацией.

Термин «коммуникация» происходит от латинского *communis*, означающего, что передающий и принимающий информацию устанавливают «общность». Таким образом, коммуникация предъявляет требования к каждому из участников управленческого взаимодействия, успех которого зависит от трех групп факторов. Их можно представить схематично в виде равнобедренного треугольника (рис. 3).



Рис. 3. Факторы, влияющие на коммуникации

В процессе коммуникации информация передается от одного субъекта другому. В этом случае характер коммуникации межличностный, и она осуществляется путем передачи идей, фактов, мнений, намеков, ощущений и т.д. в устной, письменной или другой форме (жестами, знаками, позой, мимикой, тоном, сигналами и т.п.). Среди элементов цепи коммуникации рассматриваются кодирование, передача сигнала, канал (передаточный механизм), прием и декодирование, обратная связь, помехи и барьеры.

Источник информационного сообщения (отправитель) – сотрудник организации, имеющий определенные идеи, намерения, сведения и цель сообщения. Он генерирует сообщение, выбирает канал для передачи, кодирует сообщение.

Чаще всего выделяют 4 *коммуникативные роли* у отправителя:

1) **«сторож»** – контролирует течение информации к другому человеку в одной и той же коммуникационной сети;

2) **«лидер мнений»** – способен оказывать влияние на установки и поведение некоторых других людей (влияние неформальным образом);

3) **«связной»** – связывающее звено между группировками в коммуникационной сети;

4) **«пограничник»** – человек в коммуникационной сети, имеющий высокую степень связи с Организационным окружением (внешними участниками).

Схема коммуникационного процесса

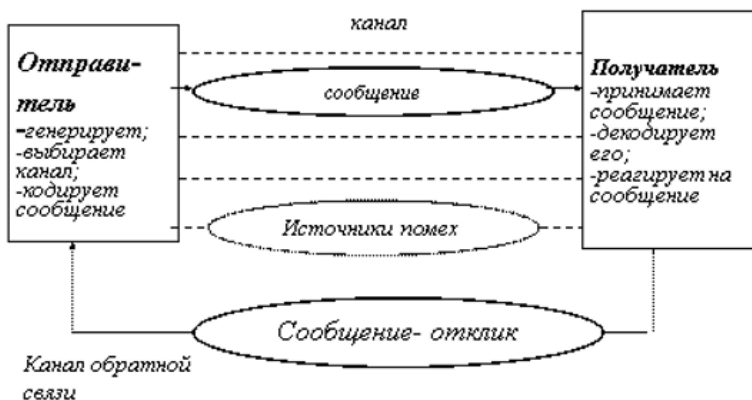


Рис. 4. Схема коммуникационного процесса

Сообщение – это смысл и содержание информации, которые источник передает пользователю, то, ради чего и осуществляется коммуникация, закодированная в вербальных (с помощью слов) или невербальных символах идея.

Передачик – устройство, передающее сообщение по коммуникационному каналу пользователю. К основным средствам коммуникационной техники относятся:

- средства и системы стационарной и мобильной телефонной связи;
- средства и системы телеграфной связи;
- средства и системы факсимильной передачи информации и модемной связи;
- средства и системы спутниковой связи.

Кодирование – это перевод сообщения в форму, приспособленную для передачи, и заключается в преобразовании сообщения в символы и сигналы. *Кодирование* ставит задачу преобразования сигнала в форму, обеспечивающую оптимальную передачу сигнала по определенному каналу коммуникации. Форма сигнала в виде набора символов выбирается в зависимости от специфики коммуникативной системы, включающей все отмеченные элементы коммуникации.

Коммуникационный канал – это средство, с помощью которого сообщение передается от источника к пользователю, путь физической передачи сообщения (речь, печать, радио, телевидение и т.д.). Канал является промежуточным механизмом от коммуникатора к реципиенту. Это и устное обращение, телефонная и интерактивная, это и собрания, это и офис, где происходит обмен информацией, это и уличная или любая другая реклама, посредством которой рекламодатель общается с рекламополучателем и др. Передача сигнала осуществляется через канал коммуникации. Вид сигнала зависит от типа осуществляемой коммуникации и используемого канала.

Прием и декодирование сигнала. Каждый реципиент может полноценно функционировать в системе коммуникации, если в состоянии понять то, что ему передают. Если каналом коммуникации является звук, то лишь поняв систему звуковых символов, составляющих понятные слова и предложения, можно наладить речевую коммуникацию. При передаче сигналов в виде азбуки Морзе реципиент должен принимать радиосигнал, состоящий из комбинаций коротких и длинных сигналов (точек и тире) и декодировать их путем распознавания набора символов, заключенных между паузами. Дешифровку и преобразование сигнала в исходную форму, которую они имели до шифрования, осуществляют специальные устройства,

называемые декодерами. Специалисты считают, это наиболее важным фактором, нарушающим «общность» в коммуникациях между источником и получателем информации, являются изменения, которые происходят в ее кодировании и расшифровке. Наиболее эффективные коммуникации устанавливаются в том случае, когда процессы кодирования и расшифровки информации являются единообразными. Когда эти процессы становятся разнородными, коммуникации разрушаются. Н. Винер назвал эту проблему энтропией, т.е. тенденцией процессов человеческого общения к распаду. Такая тенденция возникает в том случае, когда работники организации имеют различный опыт, используемую лексику, знания, интересы и т.п. в результате этого возникают барьеры для эффективных коммуникаций.

Декодирование – это преобразование символов в значения, понятные пользователю.

Получатель информации (реципиент) – сотрудник организации, наиболее важный компонент коммуникационного процесса, так как цель коммуникации состоит в изменении его поведения.

Обратная связь – это реакция пользователя на сообщение источника.

Отправитель и получатель информации в системе коммуникации должны отвечать общим требованиям, иметь хотя бы минимальный уровень гуманитарных знаний, понимать общий символичный язык (код); знать ключи для кодирования и дешифрации закодированной информации, взаимно стремиться к установлению и поддержанию коммуникации. Кроме того, они должны обладать так называемыми фоновыми знаниями коммуникантов – знаниями окружающей действительности, социальных ценностей общества, культуры и т.п.

Коммуникатор, ставящий цель овладеть конкретной аудиторией, должен определить ее социальную ориентацию, знания и интересы. В зависимости от этого подбирается форма информации, ее объем и структура, а также средства ее передачи. Причем не любая информация служит реализации основной цели коммуникации – передаче содержательной информации. Одна часть информации является фоновой, другая несет лишь эмоциональный заряд, третья – ассоциативную функцию, напоминая о чем-либо, вызывая нужные для данного случая ассоциации.

Для уточнения коммуникативной роли определим взаимосвязи между ролью и статусом. Социальный статус в определенной степени обуславливает ролевые отношения коммуникантов: зная социальный статус коммуникантов, можно с определенной долей вероятности прогнозировать их ролевые функции и способы их выражения. Одновременно по коммуникативным ролям можно судить о социальном статусе коммуникантов.

Термины «статус» и «роль» в определенной степени связаны с понятием «социальный стереотип». Американский исследователь У. Липпман это понятие ввел в оборот в 1922 г. для обозначения устойчивых образов социальных объектов и событий. Стереотипы социальных объектов могут иметь как положительную, так и отрицательную стороны. В последнем случае они способствуют возникновению предубеждений, неприязни, как на межличностном, так и на общенациональном уровнях. Стереотипы оказывают большое влияние на формирование образа коммуникантов, благодаря коммуникативной установке, регулярности и повторяемости.

Процесс коммуникации, включая его главный компонент – обмен информацией между коммуникантами, осуществляется в коммуникативной сфере. Под *коммуникативной сферой* понимается область коммуникативной деятельности человека, в которой происходит сообщение или получение определенной информации. В коммуникативной сфере осуществляется общественная деятельность людей в сфере духовной, политической, экономической, производственной жизни. Коммуникативная сфера интегрирует целый ряд социально значимых характеристик коммуникации, таких как смысловая информация, социальный статус коммуникантов, их коммуникативные роли и степень мотивированности в обмене информацией и тем самым она определяет себе роль доминанты в коммуникативной системе.

Коммуникативная сфера по-разному реагирует на сообщение. По отношению к субъекту событий (сообщений) она «ведет» себя дружелюбно, нейтрально или враждебно. Эта реакция среды зависит также от качественных параметров информации. Так, например, негативная информация дружелюбной средой будет воспринята с сочувствием, враждебной – со злорадством. На позитивное событие дружелюбная среда ответит похвалой, враждебная –

недоверием. Эти типы реакций должны моделироваться и учитываться при планировании коммуникативных кампаний.

Коммуникативная сфера определяется уровнем социально-экономического и культурного развития общества. Основным критерием классификации коммуникативных сфер является информационное поле дискурса, а вспомогательным – способ и средства выражения информации. Различают обиходно-бытовую, деловую, научную, профессиональную и художественно-творческую коммуникативные сферы. Эти сферы отличаются функционально-стилистическими особенностями языковых элементов, используемых в конкретной коммуникативной системе.

3.2. Этапы коммуникационного процесса

Коммуникационный процесс включает в себя динамическую смену этапов:

- этап формирования – формулирование идеи, осознание необходимости передать сообщение;
- этап передачи – выбор канала связи и отображение сообщения с помощью системы кодов;
- этап приема, расшифровки и использования информации в обоих направлениях при взаимодействии коммуникантов.

Процесс обмена информацией начинается с ее формирования. Например, чтобы подготовить рекламное сообщение о каком-либо товаре, адресованное определенной аудитории, необходимо сконструировать его образ, выгодно отличающийся от аналогов. Далее рекламную идею нужно воплотить до включения обладателя в процесс потребления. Исходя из этого, информация, предназначенная для использования в коммуникативном процессе между продавцом и покупателем, должна включать в себя как очевидные (реальные) сведения, так и символические (образные), которые помогают придать вещи социальную ценность.

Способ **передачи информации** определяется целью коммуникации, сформированностью каналов коммуникации, наличием общей для сторон коммуникации знаковой системы (языка общения, символической системы). Язык общения характеризуется жанрами устной и письменной форм речи, которые должны быть формализованы для каждого канала коммуникации. Стандартизация языка коммуникации осуществляется исходя из стандартов стиля, механизма передачи информации. Для передачи

смысловой и оценочной информации отбираются соответствующие вербальные и невербальные средства.

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

Кодирование и декодирование в коммуникативных системах осуществляется с целью исключения перехвата информации и доставки ее требуемому адресату. Под кодированием понимается трансформация предназначенного для передачи значения в послание или сигнал, который может быть передан. Кодирование начинается с выбора кодовых знаков – носителей информации, которыми могут быть: звук, свет, температура, вкус и т.д. Они организуются в определенную форму – речь, текст, рисунок, схему, поступок.

В технических системах эта процедура становится стыковочной для приведения информации в форму, приемлемую для дальнейшей обработки, а при ее приеме – для преобразования в понятный для получателя вид.

Получатель информации должен уметь:

- быстро выделить тематику информации по ключевым словам;
- правильно интерпретировать начало сообщения и, следовательно, предвосхищать его развертывание;
- восстановить смысл сообщения, несмотря на пропущенные элементы;
- правильно определить замысел высказывания (дискурса).

Получатель фиксирует полученное послание и начинает раскодирование – восприятие полученного, его интерпретацию и оценку. Получить – не всегда понять, а понять – не всегда принять!

Искажение в значении послания связано с наличием в процессе коммуникации **шума**, т.е. любого вмешательства на любом участке коммуникации, искажающем значение послания.

Важным элементом коммуникационного процесса является обратная связь. Получатель и отправитель меняются ролями, и коммуникация превращается в двусторонний процесс, приобретает динамику.

Таким образом, коммуникационный процесс условно разбивают на пять этапов.

1 этап – начало обмена информацией.

2 этап – воплощение идеи в слова, символы, в сообщение.

3 этап – передача информации через использование выбранных каналов связи.

4 этап – получатель информации переводит вербальные (словесные) и невербальные символы в свои мысли – этот процесс называют декодированием.

5 этап – этап обратной связи – отклик получателя на полученную информацию. Эффективность управления персоналом пропорциональна эффективности коммуникационных процессов в организации.

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

Отправитель, формируя сообщение должен учитывать следующее.

Размеры частей:

- зачин – 10%;
- вступление – 10%;
- основная часть – 60%;
- заключение – 10%;
- финал – 10%.

Зачин.

Задача начала любой коммуникации – разбудить интерес аудитории или собеседника. Вокруг современного человека ежеминутно происходит много интересного: на смартфон приходят свежие новости, шутки, сообщения, вокруг нас много людей, с каждым из которых хочется пообщаться.

События вокруг нас конкурируют между собой. И первая задача, которая ставится перед современным оратором, – доказать аудитории, что он – самое интересное, что происходит вокруг. Задача амбициозная и нетривиальная. И очень важная: потому что, если нам не удастся этого сделать, слушать нас не будут.

Если в первые 7 секунд мы должны произвести впечатление, то за первые 30 секунд необходимо сказать что-то такое, что заставит реципиента слушать.

Правило 7 секунд – в первые 7 секунд необходимо произвести приятное впечатление на аудиторию. Именно в этот короткий миг слушатели решают, вернее, бессознательно дают оценку – интересен или не интересен, достоин или не достоин внимания отправитель информации. Как только мы попадаем в поле внимания человека, немедленно получаем оценку, важно добиться, чтобы эта оценка была высокой.

Правило 30 секунд – первые слова должны захватить внимание аудитории, это очень важно. Именно от них зависит, будут ли вас слушать дальше. Это так называемый зачин.

Современный оратор должен доказать аудитории, что он – это самое интересное из того, что происходит вокруг.

Первая из задач – привлечь внимание.

Поэтому, в первой части выступления следует обратить на себя внимание слушателей. Для этого обязательно нужно сказать что-то нетривиальное, то, что их заинтересует.

Демонстрация.

Один из самых популярных способов начать любое выступление – продемонстрировать то, о чем вы говорите. Поэтому демонстрация – сильный ход, но опасный. Желательно вовремя ее прекратить.

В идеале демонстрация должна сопровождать не все выступление, а только сам зачин – 10% всей речи.

Необычный вопрос.

Это очень популярный способ начать коммуникацию.

Во-первых, вопрос обозначает лидирующую позицию коммуникатора. Главный всегда тот, кто задает вопрос. Это закон коммуникации.

Во-вторых, задавая вопрос, вовлекаем аудиторию, просим ее помощи. И, как правило, люди очень хорошо реагируют на такие просьбы. Даже если слушатели в зале не ответят на заданный им вопрос, они, по крайней мере, захотят это сделать, ответят внутри себя, а значит пусть и неосознанно, начнут участвовать в процессе коммуникации.

Размер вступления должен быть таким же, как и зачина, – 10% всего выступления.

Это вторая часть из пяти. И если зачин – это часть, которая просто-напросто «будит» реципиента, заставляет его вострепнуться, начать слушать, то вступление – начало «погружения» в выбранную тему.

Вступление имеет задачу запустить процесс мышления, разбудить уже не интерес, а мозг. Необходимо вовлечь реципиента в диалог (внутренний или внешний).

Следующая часть речи – основная, она самая объемная и рациональная, в ней необходимо привести доказательства и грамотно выстроить аргументацию. В этой части используется «ассоциативное мышление»: чем неожиданнее будет ассоциация с темой, тем с большей вероятностью «запустится» мышление слушателей.

Заключение – это часть, где происходит обобщение, высказываются гипотезы.

Финал – часть, в которой нужно кратко напомнить главный тезис, как нечто само собой разумеющееся.

При осуществлении коммуникации следует обратиться к субъективным факторам, обусловленным психологическими особенностями и индивидуальным опытом человека:

- осмысленность восприятия, предполагающая оценку идентичности информации, то есть соотношение между реальными и описываемыми событиями, понимание оценочного отношения к информации ее отправителя – коммуникатора, и его коммуникативную установку;

- дискретность восприятия, которая связана с особенностью человека, вычленять в сообщении «смысловые опоры» в результате расчленения, анализа и объединения потока информации;

- обусловленность восприятия прошлым опытом человека, так называемая апперцепция, которая дает ему возможность предвосхищать, прогнозировать дальнейшую информацию;

- опережающий характер восприятия связан с предыдущим фактором, эта способность человека предвосхищать будущее – антиципация (от лат. *anticipio* – предвосхищаю) основывается на законе опережающего отражения воздействия окружающей действительности, сформулированном П.К. Анохиным. Воспринимая сообщение, человек получает нужную информацию уже в его начале и на основе контекста может предвосхитить завершающую часть высказывания (дискурса).

Лучше запоминается начало и конец любой информации, а трехкратное повторение дает максимальное запоминание.

Наиболее распространенной формой коммуникативного процесса является диалог. Диалог в условиях организационной коммуникации имитирует не только межличностное общение, но и отражает во многом структуру коммуникативного процесса. В процессе коммуникации коммуникатор стремится персонифицировать свою речь путем представления или непосредственного обращения к слушателям.

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

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

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

Эффективность коммуникативного процесса увеличивает обращение к известным именам, авторитетам. Люди чувствуют себя уверенней, если их мнение совпадает с точкой зрения известных личностей. Нередко в коммуникативном процессе можно заметить использование экзотических терминов, с целью введения слушателя в мир таинственности и неизведанного. В то же время перенасыщенность сообщения непонятными, хотя и будоражащими воображение словами может создать барьер непонимания.

При использовании приема нарушения ожидания партнера вводится определенная тема, а когда партнер сделает прогнозы

ее дальнейшего развития, сообщается, что это была только «при-сказка», имеющая лишь далекую связь с предполагаемой темой обсуждения. Это не только не нарушает контакта, но напротив – заинтересовывает партнера.

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

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

Активизации коммуникативных процессов способствует реализация и других функций коммуникации: апеллятивной, побудительной, регулирующей, волеизъявительной, ритуальной, перформативной, самопрезентации. На формирование коммуникативных норм и правил передачи информации влияет специфика выбранного канала коммуникации. Дополнение вербальных коммуникативных средств изобразительными (фотографии, графики, схемы и т.п.) значительно усиливает воздействие информации на аудиторию.

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

Остановимся на **четырёх основных подходах менеджера к коммуникации**. В процессе общения менеджер-коммуникатор может выступать как:

1) **управляющий коммуникатор**, диктуя свою волю и собственные идеи, внушает свою точку зрения на основе односторонней коммуникации и избегает возможных задержек, вызываемых любой ответной реакцией;

2) **уступчивый коммуникатор**, проявляя скромность и полагается на информацию извне, доверяет коллективным решениям;

3) **отстраненный коммуникатор**, избегающий взаимодействия уклоняющийся от острых вопросов;

4) **развивающийся коммуникатор** строит свою политику общения на двунаправленной коммуникации, умножая и развивая коллективно создаваемые мнения.

3.3. Виды коммуникационных сетей

Коммуникационная сеть – это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков. Коммуникационная сеть концентрируется на выработанных в организации образцах этих потоков, а не на том, удалось ли передать значение или смысл послания. Однако коммуникационная сеть может влиять на сокращение или увеличение разрывов между посланным и полученным значением.

Создаваемая руководителем сеть состоит из вертикальных, горизонтальных и диагональных связей. Вертикальные связи строятся по линии руководства от начальника к подчиненному. Горизонтальные связи осуществляются между равными по уровням индивидами или частями организации: между заместителями, между начальниками отделов, между подчиненными. Диагональные связи – это связи с другими начальниками и с другими подчиненными. Сеть этих связей создает реальную структуру организации. Задача формальной организационной структуры заключается в том, чтобы придать коммуникационным потокам правильное направление. Размеры подразделений в организации ограничивают возможности развития коммуникационной сети. Если размер группы увеличивается в арифметической прогрессии, то количество возможных коммуникационных отношений возрастает по экспоненте. Отсюда, коммуникационная сеть в группе из 12 человек более разнообразная и сложная, чем в группе из трех человек. В зависимости от того, как построены коммуникационные сети, деятельность группы может отличаться большей или меньшей эффективностью.

Знание типов коммуникационных сетей особенно важно для понимания отношений власти и контроля в организации. Известно, что сокрытие или централизация информации поддерживают властные отношения.

Характер взаимозависимости работ от людей в группе или организации будет определять тип более эффективной коммуникационной сети. Простая взаимозависимость допускает использование централизованных сетей.

Сложная взаимозависимость требует «командного» подхода к построению коммуникационных сетей. Однако сложная сеть может и не решить простую задачу.

Связь между источником и получателем, оформленная в виде определенных фиксированных связей, носит название коммуникационной. Коммуникационные сети предполагают наличие разнообразных способов связи между участниками информационного процесса и характеризуются определенным техническим и структурным взаимодействием.

Складывающаяся система коммуникационных сетей зависит от:

- размеров организации;
- сложности производственного процесса;
- географического расположения структурных подразделений организации;
- квалификации руководителя и того внимания, которое он уделяет созданию и успешному функционированию коммуникационных сетей.

Основными для коммуникационных сетей являются:

• **вертикальные связи-коммуникации:**

- нисходящие (движение информации от руководителей к подчиненным);
- восходящие (отчет подчиненных перед руководством).

• **горизонтальные связи-коммуникации** (используются для обмена информацией между участниками производства, находящимися на одном уровне иерархии, и выступают обычно в форме консультативной информации);

• **диагональные связи-коммуникации** возникают, как правило, между участниками, не находящимися в фиксированных формальных отношениях, поэтому чаще носят неформальный характер.

Виды коммуникационных сетей.

Открытые (движение информации может быть остановлено, падая в тупик, т.е. к элементу структуры управления, находящемуся в конце канала, или натываясь на «посредника» (промежуточ-

ное звено в сети, которое нельзя миновать), и он имеет возможность вое- препятствовать этому движению – останавливать, иска- жать, направлять в другую сторону):

- сети типа змея;
- сети типа звезда;
- сети типа шпора;
- сети типа тент;
- сети типа палатка;
- сети типа дом.

Типы открытых сетей

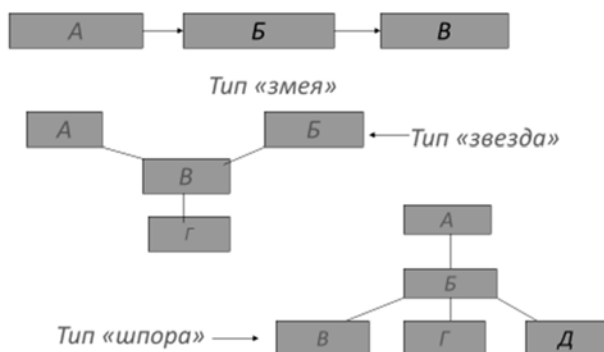


Рис. 5. Открытые сети

Наиболее простой вид открытой коммуникационной сети – линейная – типа змея. Она характеризуется тем, что элементы структуры управления, которые она соединяет, находятся в тупиках, а элемент Б не только выполняет роль посредника коммуникаций, но и может контролировать их. Такая сеть соединяет работников одного уровня, является элементом более сложной сети и чаще всего имеет неформальный характер.

Двух- и более уровневые сети присущи, прежде всего, формально иерархическим структурам и имеют центральное звено, служащее исходным пунктом вертикальных коммуникационных каналов.

Если число звеньев, принадлежащих к нижнему уровню управленческой структуры, не выходит за пределы нормы управляемости, наиболее подходящей для нее, является коммуникационная сеть типа звезда.

Она позволяет оперативно получать информацию, концентрировать ее в центральном звене В и в кратчайшие сроки направлять исполнителям А, Б, Г. Звену В здесь легко поддерживать порядок в управлении, поскольку при коммуникациях отсутствуют посредники и неформальные каналы, что делает невозможным появление различного рода «возмущений».

Однако для крупных управленческих структур такая коммуникационная сеть непригодна, наиболее подходящей для нее является коммуникационная сеть типа шпора.

Центральное звено А уже не в состоянии вырабатывать самостоятельно все решения и доводить их до исполнителей, поэтому появляется посредник Б, конкретизирующий команды и распределяющий информацию между исполнителями В, Г, Д. Выступая представителем среднего уровня управления и играя де-юре второстепенные роли, де-факто он получает огромную власть, так как контролирует информацию и может навязывать свою волю первому лицу.

В сетях типа звезда и шпора число коммуникационных каналов, сходящихся к центральному элементу, на практике может бесконечно расти и, в конце концов, превысит возможности одного человека их контролировать. Это обстоятельство ставит естественный предел развитию управленческих структур, а, следовательно, препятствует расширению самих организаций, обусловленному ростом масштабов производства.

Поэтому для крупных, многопрофильных функциональных структур свойственны иные коммуникационные сети, например, тент и его модификации (рис.6).

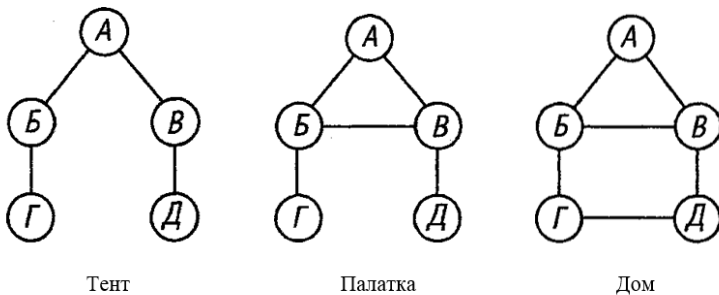


Рис. 6. Модификации сети «Тент»

Суть этих вариантов состоит в официальном допущении, наряду с вертикальными каналами, горизонтальных коммуникационных каналов, посредством которых подчиненные могут напрямую самостоятельно решать многие второстепенные проблемы, что позволяет руководству не отвлекаться на них, а сосредоточиться на главном. В сети палатка допускается один уровень горизонтальной коммуникации – между вторыми лицами; в сети дом такие каналы возможны на всех уровнях управленческой структуры, что придает этому типу сети замкнутый характер.

Тупики и «посредники» либо отсутствуют, либо могут быть обойдены, в замкнутых сетях, основанных преимущественно на неформальных или полуформальных внутренних связях, «посредники» играют роль связников, облегчающих взаимодействие между участниками их структур):

- сети типа круг;
- сети типа колесо.

Типы закрытых сетей

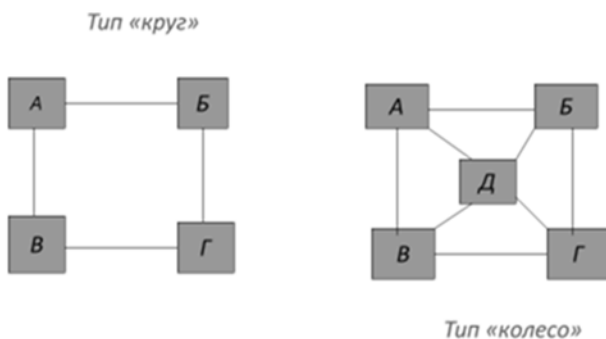


Рис. 7. Типы закрытых сетей

Основой замкнутых сетей является сеть типа круг. В крупной организации этот тип сетей может быть сложным, включающим дополнительные коммуникационные каналы, связывающие всех со всеми (вариант II). Он характерен для структур с благоприятным морально-психологическим климатом, помогает объединять

людей, облегчать обмен информацией и идеями, стимулирует творческие процессы.

Координация может быть обеспечена с помощью коммуникационной сети типа колесо, в которой имеется центральный субъект, облегчающий и ускоряющий процесс коммуникаций.

В сетях типа «колесо», представлена формальная, централизованная иерархия власти, при которой подчиненные коммуницируют друг с другом через своего начальника. Объективной основой такой ситуации является то, что лицо, находящееся в центре «колеса», имеет больше коммуникационных связей, чем другие члены группы. Оно получает больше посланий, чаще признается другим членам группы как лицо, выполняющее лидерские функции, больше оказывает социального влияния на других членов группы, обычно несет большую ответственность за передачу информации, от него больше, чем от других, ожидается окончательное решение проблемы.

Комбинированные (сочетают оба принципа построения и присущи, в основном, крупным, многоуровневым организациям) – сети типа соты (рис. 8).

Схема сети «соты»

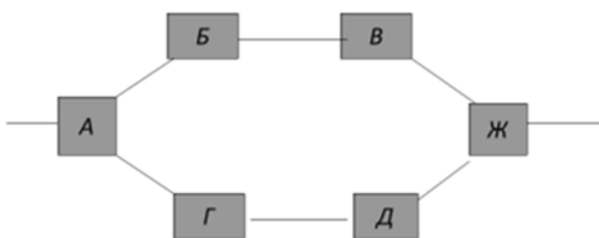


Рис. 8. Комбинированные сети

В крупных организациях возможно создание коммуникационной структуры типа соты. Это комбинированная сеть, в сущности, представляющая собой единство открытой змеи и замкнутого колеса или круга.

Б.3. Мильнер сравнил эффективность некоторых видов сетей по трем принципиально важным показателям (табл. 4).

Таблица 4
Сравнение коммуникационных сетей

Критерий оценки	Коммуникационная сеть				
	Цепь	Шпора	Колесо	Круг	Соты
Скорость	Средняя	Средняя	Высокая	Низкая	Высокая
Точность	Высокая	Высокая	Высокая	Низкая	Средняя
Удовлетворенность	Средняя	Средняя	Низкая	Высокая	Высокая

Коммуникационные сети не являются раз и навсегда данными и могут меняться в зависимости от изменения задач, стоящих перед организацией, объема выпускаемой продукции и внутренней управленческой структуры.

3.4. Организационные коммуникационные преграды

Информация тем точнее, чем меньше этапов она проходит в процессе продвижения от источника к получателю. Основными коммуникативными преградами являются те, что обусловлены восприятием, семантикой, использованием невербальной информации, неэффективной обратной связью, неумением слушать. Отдельную группу представляют: искажение сообщений (сознательное искажение, несознательное искажение, искажение в результате фильтрации); информационные перегрузки; неудовлетворительная структура организации.

На каждом из этапов коммуникационного процесса причины искажения информации специфичны. При этом под **искажением** понимается утрата или изменение смысла передаваемой информации при ее движении по этапам информационного процесса.

1. Отправитель информации. Искажение информации на этом этапе может возникнуть по следующим причинам:

- правильный ответ на неправильно заданный вопрос, причем в данном случае причиной искажения информации будет не отправитель, а лицо, сформулировавшее ему задание на сбор информации;
- недостаточная квалификация лица, собирающего информацию, так как собранная информация будет недостоверной и нена-

дежной, недостаточно полной, вместо фактического массива данных будут использованы средние или частичные данные, не полностью характеризующие процесс;

– несовпадение полученной информации со сложившимися представлениями человека, в результате чего полученные данные либо отменяются вообще, либо подгоняются под имеющиеся стереотипы;

– более поздняя информация налагается на предыдущую и поглощает ее;

– сознательное искажение информации с целью представить положение дел лучше, чем оно есть на самом деле, скрыть допущенные ошибки во избежание конфликтных ситуаций или из корыстных интересов.

2. Кодирование информации или Формирование сообщения.

Искажение информации на этом этапе может возникнуть по следующим причинам:

– чрезмерная краткость сообщения;

– излишняя подробность, перегруженность ее нерелевантной информацией;

– аналогичность изложения.

3. Канал связи. Искажение информации на этом этапе может возникнуть по следующим причинам:

• канал связи – устная речь:

– дефекты речи;

– неприятный тембр голоса;

– неумение лица, передающего информацию, построить устное сообщение исходя из потребностей аудитории;

– многократная передача информационного сообщения;

• канал связи – письменная форма:

– неразборчивость почерка;

– дефекты в воспроизведении;

• канал связи – технические средства:

– низкое качество техники;

– преднамеренное искажение информации с помощью хакеров и вирусов.

4. **Получатель информации.** Искажение информации на этом этапе может возникнуть по следующим причинам:

- недоверие к источнику информации;
- не владение кодом (например, информация поступила на иностранном языке, которым получатель владеет слабо);
- предрассудки и стереотипы, которые не позволяют получателю отнестись к информации как к достоверной;
- ситуация, в которой получена информация (позитивная информация воспринимается, как правило, более адекватно, чем негативная);
- уровень квалификации получателя (квалифицированный человек обычно воспринимает информацию, в том числе и негативную, более спокойно, чем человек, слабо разбирающийся в ситуации);
- психологический тип личности:

а) **аналитик** воспринимает только логичную, правильно организованную информацию;

б) **деловик** проникает в суть информации, концентрируясь на главном;'

в) **эгоцентрист** воспринимает информацию импульсивно, только с личной точки зрения;

г) **коммуникатор** откликается преимущественно на «живую» информацию, ориентируясь на групповое мнение;

д) **инноватор** воспринимает информацию интуитивно, дает субъективную оценку преимущественно той информации, которая созвучна его идеям.

– физическое и психическое состояние получателя информации.

В силу этих обстоятельств, следует всегда помнить, что:

- задумано – 100%;
- высказано – 80%;
- услышано – 70%;
- понято – 60%;
- в памяти осталось – 25%.

3.5. Коммуникационные барьеры

Коммуникативные помехи, препятствия, любые вмешательства в процесс коммуникации на любом из его участков, искажающие смысл сообщения, называются **барьерами**.

Личностные барьеры – коммуникативные помехи, обусловленные личностными характеристиками отправителя или получателя.

Физические барьеры – коммуникативные помехи, возникающие в материальной среде коммуникаций.

Семантические барьеры – коммуникативные помехи, возникающие вследствие неправильного понимания значения символов, используемых в коммуникациях. К символам общения относят, в частности, слова, действия.

Семантические (смысловые) барьеры понимания воспринимаемой информации возникают вследствие различий в знании значений используемых слов, символов и прочего, и способности понять их ситуативный смысл. Семантический барьер непонимания связан с различиями в системах значений (тезаурусах) участников общения. Это более общая проблема, чем проблема жаргонов и сленгов. Очень часто непонимание возникает вследствие того, что одному и тому же слову придаются разные значения и возникают споры, которые не имеют объективного основания, а связаны с различным пониманием смысла. Например, чтобы убедиться в этом, можно опросить нескольких человек, что такое «идеалист». Одни скажут, что это человек с идеалами, а другие – что он сторонник идеализма. Будут правы и те, и другие. Слова многозначны, а тезаурусы у участников общения разные. Нужно постоянно уточнять, какое значение вкладывает собеседник в тот или иной термин.

Семантический (смысловой) барьер возникает также в тех случаях, когда один из общающихся использует в своей речи жаргонные или слэнговые выражения, которые не понятны другим участникам акта общения. Жаргон и слэнг – это системы речи, которые используются в отдельных социальных группах общества. Существует профессиональный жаргон, молодежный слэнг, криминальный жаргон и т.д. Медицинские работники в повседневном общении друг с другом часто используют свои профессиональные жаргонные слова и выражения, но использование таких слов в общении с пациентом и/или его родственниками создает семантический коммуникативный барьер и является этически недопустимым.

В широком смысле *семантический коммуникативный барьер* – это неадекватное понимание смысла и значения передаваемой информации. Каждое слово и выражение имеет определенный смысл и значение, которые должны использоваться участниками общения одинаково.

Личностный смысл, т.е. особую значимость для человека приобретает то, что связывает цели деятельности с мотивами ее осуществления, то, в чем оказываются запечатленными его потребности. Одно и то же слово, действие, обстоятельство может иметь различный смысл для разных людей. Использование метафор, аллегорий, афоризмов, поговорок, образных выражений и т.п. несет в себе риск неправильного понимания смысла той информации, которую коммуникатор хочет в данный момент передать собеседнику.

Языковые барьеры – коммуникативные помехи, возникающие вследствие, языковых различий отправителя и получателя. Обе стороны не только должны знать буквальные значения слов используемого языка, но и интерпретировать их в контексте использования. Так, в большом словаре английского языка приводится более 100 значений слова «ground», многие из них существенно различаются.

Одним из проявлений этого барьера выступает *внутригрупповой язык*. Трудовые, профессиональные и социальные группы часто создают жаргон, понятный только членам этих групп. Он облегчает внутригрупповое общение. Однако при взаимодействии с другими людьми, не входящими в данную группу, и с другими группами его использование может привести к серьезным помехам в общении.

Организационные барьеры – коммуникационные помехи, обусловленные характеристиками любой организации: числом звеньев и ступеней управления, типом взаимосвязей между ними, распределением прав, обязанностей и ответственности в системе управления.

Различие в статусе также может стать барьером на пути коммуникации. Лицо более низкого уровня иерархии может воспринимать различия в статусе как угрозы, что мешает общению и даже прерывает его.

Культурные барьеры – коммуникативные помехи, возникающие вследствие культурных различий отправителя и получателя, незнания национальных обычаев, традиций, норм общения,

системы жизненных ценностей. Культурные различия проявляются как при вербальном, так и при невербальном общении.

Временные барьеры – коммуникативные помехи, возникающие вследствие недостатка времени для осуществления полной коммуникации.

Коммуникативные перегрузки препятствуют эффективному общению. Они возникают, когда объем коммуникативных входов существенно превышает возможности их обработки или реальные потребности.

Нежелание делиться информацией. Обладание информацией – один из источников власти. Те, кто располагают эксклюзивной информацией, получают возможность использовать ее для влияния на других людей. Часто такие владельцы не хотят ею делиться, хранят с тем, чтобы использовать в подходящий момент. Владеющие полной информацией могут передать лишь незначительную ее часть, использование которой не дает возможности принять оптимальное решение.

Существуют и другие барьеры на пути эффективных коммуникаций.

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

Чтобы успешно осуществлять «пересадку» идей в сознание партнера, следует развить в привычку постоянно анализировать:

- во-первых, состояние партнера, его готовность к восприятию, намерения;
- во-вторых, способность к пониманию с учетом доступной информации и фоновых знаний.

Кроме того, важно развить в себе привычку постоянно осознавать:

- во-первых, базовый процесс кодирования–отправки – получения – декодирования информации;

- во-вторых, естественные и искусственные ловушки на каждом шагу коммуникативного процесса;
- в-третьих, многообразие возможных подходов к коммуникативному процессу.

Следует указать на применение модели 5С Фалмера, включающую такие понятия, как ясность (Clarity), полнота (Completeness), краткость (Conciseness), конкретность (Concreteness), корректность (Correctness).

Стратегии общения.

1. Открытое – закрытое общение; открытое общение – желание и умение выразить полно свою точку зрения и готовность учесть позиции других; закрытое общение – нежелание либо неумение выразить понятно свою точку зрения, свое отношение, имеющуюся информацию.

Использование закрытых коммуникаций оправдано в случаях:

- если есть значительная разница в степени предметной компетентности и бессмысленно тратить время и силы на поднятие компетентности «низкой стороны»;
- в конфликтных ситуациях открытие своих чувств, планов противнику нецелесообразно. Открытые коммуникации эффективны, если есть сопоставимость, но не тождественность предметных позиций (обмен мнениями, замыслами).

2. Монологическое – диалогическое.

3. Ролевое (исходя из социальной роли) – личностное (общение «по душам»).

Выделяют следующие виды общения:

1) **«контакт масок»** – формальное общение, когда отсутствует стремление понять и учитывать особенности личности собеседника, используются привычные маски (вежливости, строгости, безразличия, скромности, участливости и т.п.) – набор выражений лица, жестов, стандартных фраз, позволяющих скрыть истинные эмоции, отношение к собеседнику;

2) **примитивное общение**, когда оценивают другого человека как нужный или мешающий объект: если нужен – то активно вступают в контакт; если мешает – оттолкнут или последуют агрессивные грубые реплики. Если получили от собеседника желаемое, то теряют к нему интерес и не скрывают этого;

3) **формально-ролевое общение**, когда регламентированы и содержание, и средства общения, вместо знания собеседника обходятся знанием его социальной роли;

4) **деловое общение**, когда учитывают особенности личности, характера, возраста, настроения собеседника, но интересы дела более значимы, чем личные расхождения;

5) **духовное межличностное общение** друзей, когда можно затронуть любую тему и не обязательно прибегать к помощи слов, друг поймет вас и по выражению лица, движениям, интонации. Такое общение возможно тогда, когда каждый участник имеет образ собеседника, знает его личность, может предвидеть его реакции, интересы, убеждения, отношение;

6) **манипулятивное общение** направлено на извлечение выгоды от собеседника, используя разные приемы (лесть, запугивание, «пускание пыли в глаза», обман, демонстрация доброты и т.п.) в зависимости от особенностей личности собеседника;

7) **светское общение** характеризуется беспредметностью, т.е. люди говорят не то, что думают, а то, что положено говорить в подобных случаях; это общение закрытое, потому что точки зрения людей на тот или иной вопрос не имеют никакого значения и не определяют характера коммуникаций.

Кодекс светского общения:

– вежливость, такт – «соблюдай интересы другого»;

– одобрение, согласие – «не отрицай другого», «избегай возражений»;

– симпатии – «будь доброжелателен, приветлив».

Если один собеседник ориентируется на принцип «вежливости», а другой – на принцип кооперативности, они могут попасть в нелепую, неэффективную коммуникацию. Следовательно, правила общения должны быть согласованы и соблюдаться участниками. Тактика общения – реализация в конкретной ситуации коммуникативной стратегии на основе владения техниками и знания правил общения. Техника общения – совокупность конкретных коммуникативных умений говорить и умений слушать.

3.6. Феномены контактов

Контакты с людьми нередко сопровождаются самыми неожиданными явлениями, что в психологии принято называть **феноменами**.

Феномен адекватности. Чтобы ситуация «была заодно с вами», говорите с ней на ее языке.

Феномен «восполняющих ожиданий». В словах окружающих, касающихся нас, мы по большей части слышим не то, что они говорят, а то, что нам хочется от них услышать. Иначе говоря, только те слова вызывают в нас отклик, которые, будучи восприняты от других, позволяют нам уверенно достроить свое о себе представление.

Феномен «вандализма». Установлено, что в стандартных проявлениях чувство удовольствия тем больше, чем выше эффективность действия, т.е. отношение результата к затратам. А разрушительные действия часто как раз намного эффективнее созидательных. «Ломать – не строить!».

Но кроме «физической» есть еще и вторая, социальная, сторона: информационный эффект, который зависит от размера ущерба и числа людей, которые в это будут погружены. В противоположность разрушению созидание обычно требует больших затрат, протекает медленно, а социальный эффект его нередко приглушен и невыразителен: люди куда острее реагируют неприятное и неожиданное, чем на приятное, но возникающее постепенно.

Феномен «интервалов памяти». Исследование забывания показало, что оно проходит наиболее интенсивно в **первые шесть часов** после запоминания. Поэтому, если информацию требуется запечатлеть надолго, ее целесообразно повторять через 15–20 минут, затем через 8–9 часов и через 24 часа.

Феномен «мнемоники». Наша память устроена так, что самый короткий путь к ней – запоминать нечто вместе с обстоятельствами запоминания. Если такого обстоятельства нет, его надо в обязательном порядке придумать, создать.

Феномен «личной реальности». Информация, сопричастная человеку, пронизанная одушевлением и согретая заботой о людях, воспринимается быстрее, полнее и предпочтительнее, чем информация безличная, безразличная, бесстрастная.

Феномен «перегорания». Если нам удастся кого-то чем-то заинтересовать, то следует иметь в виду, что «время жизни» его

интереса не бесконечно и даже не продолжительно. У разных индивидов по-разному, но, в среднем, где-то от двух до шести дней. Делайте все, чтобы уложиться в эти сроки. Так, например, не давайте перегореть начальнику, если вам удалось зажечь его вашей идеей, не дожидайтесь, пока его настрой погаснет.

Феномен «оберегания традиций». На первом космическом снаряде, запущенном с космодрома в Плесецке, было начертано «Татьяна». Это имя написал один влюбленный юноша из стартовой команды. Запуск оказался удачным, и с тех пор имя «Таня» выводилось на могучем «железе» при каждом новом запуске. Только один раз был пропуск, и тогда за 15 минут до команды «Пуск!» ракета взорвалась, унеся человеческую жизнь. Причины этой страшной аварии не выяснены до конца и по сей день. Но с тех пор имя удачи более не забывают. И судьба к этому космическому приходу пока благосклонна...

И еще один примечательный пример. Автолюбителям всего мира хорошо известна марка машины «Мерседес-бенц», но мало кто знает; что она названа по имени Мерседес Еллинек, дочери австрийского предпринимателя. В 1898 г., когда девочке было 9 лет, ее отец принял участие в автомобильном пробеге по югу Франции. Своей машине Еллинек присвоил имя любимой дочери. Мерседес принесла ему удачу. Машина быстро завоевала популярность, имя осталось за ней навсегда.

Феномен «сопротивления навязыванию». Нам следует избегать силового давления на человека, которого мы хотим убедить в том, что правы мы, а не он. Попытки любой ценой навязать свое мнение приводят обычно к противоположному результату. Человек устроен таким образом, что он постоянно сопротивляется ограничению свободы выбора.

Феномен «темных сил». Помехи, или так называемые темные силы, активизируются именно тогда, когда человек приближается к завершению важного дела или к победе. Действуют эти «темные силы», как правило, через близких к данному человеку людей, а также через слабости и вредные привычки человека.

3.7. Психологические барьеры коммуникации

Восприятие информации слишком часто искажается по самым разным причинам.

Во-первых, получаемые сведения неизбежно остаются неполными, поскольку существуют жесткие ограничения того, сколько вещей одновременно человек способен воспринимать. Есть известный эксперимент, когда людям показывали видео, где шесть человек перекидывают мяч. В процессе этих действий на экране появляется горилла, но ее никто не замечает.

Во-вторых, людям свойственно дополнять информацию плодами своего воображения. Причем человеческий ум всегда держит наготове изрядный запас негатива и направляет на него внимание гораздо упорнее, чем на возможный позитив.

В-третьих, человек зачастую приписывает другому собственные чувства и мысли.

В-четвертых, люди подвластны действию ловушек восприятия, например эффекту ореола. Вот вы впервые познакомились с будущим коллегой. «Что-то не то, не нравится он мне, какой-то закрытый», – была ваша первая мысль. Все последующие слова человека трактуются в рамках этого впечатления. Это влияние первичного образа человека на его последующее восприятие.

Российский писатель, врач-психотерапевт В. Леви говорит, что есть только два интереса, делающих внимание свободным и безграничным: интерес исследователя и интерес любящего. «Все остальное суживает внимание. Ни ненависть, ни корысть не дают никаких шансов составить полноценное представление о другом...». Нужно избегать предубеждений, негативное отношение мешает объективной оценке.

Коммуникативный психологический барьер – это социально-психологический феномен, который проявляется как некоторый результат переживания личностью трудностей общения в процессе деловой коммуникации. В психологии деловых коммуникаций выделяют различные типы психологических барьеров.

1. Барьеры восприятия другого человека, людей, информации, ситуации, психологический феномен восприятия самого коммуникатора и отношения к нему: чувство недоверия, неприязни, которое вызывает коммуникатор, передается и на сообщаемую им информацию, которая не воспринимается как значимая. Огромное значение

для возникновения барьера играет авторитет коммуникатора в глазах его партнера. Чем выше авторитет, тем меньше преград на пути усвоения предлагаемой информации, и наоборот – низкий авторитет вызывает нежелание прислушиваться к его мнению.

Коммуникативный барьер восприятия возникает из-за того, что действуют общие свойства и закономерности восприятия – избирательность, направленность и другие, вследствие этого происходит искажение воспринимаемой информации. Неверные психологические установки способствуют возникновению психологических барьеров и других помех общению.

Барьер предвзятости. Вы вдруг как будто беспричинно начинаете отрицательно относиться к тому или иному человеку. Нужно срочно выявить, есть ли основания для такого отношения, и, если оснований нет, заставить себя отказаться от предвзятости.

Барьер отрицательной установки. Некто плохо отозвался о знакомом вам человеке, и у вас возникла негативная установка по отношению к нему. Попробуйте сами разобраться во всем, задав себе классический вопрос «А судьи кто?». И, если вновь вы не обнаружите достаточных оснований для отрицательных эмоций, сломайте немедленно этот барьер!

Был проведен эксперимент: двум группам участников фотографию одного и того же человека и просили описать его по чертам лица. Одним намекали, что этот человек ученый, другим – что у него нелады с законом. Группы охарактеризовали его по-разному: одни видят «широкий лоб – признак ума, прищур глаз – признак проницательности, волевой подбородок». Другие видят «злые, подозрительные буравчики глаз, решительный подбородок человека, легко нарушающего законы». Исходная установка повлияла на восприятие участников, она побудила их воспринимать этого человека через призму установки.

Барьер «боязни» контакта. Бывает, что вам неловко вступить в непосредственный контакт с человеком. Что делать в этом случае? Выход один: попробуйте спокойно разобраться, что сдерживает вас, и вы наверняка убедитесь, что эти эмоциональные препоны легко устранимы (естественно, если не обнаружится принципиальных моментов). Вступайте в беседу, не забывая на первых порах контролировать свои эмоции.

Барьер «ожидания непонимания». Перед встречей вас волнует вопрос: «А правильно ли поймет меня партнер?». Причем вам кажется, что обязательно поймет неверно. Вы начинаете прогнозировать последствия, предвосхищать неприятные ощущения, что в вашем воображении выступает уже как неизбежная данность. Но вам просто нужно еще раз тщательно продумать план предстоящей беседы и запретить себе всякие сомнения.

Барьер «стереотипов». Взаимодействию нередко мешает неверный стереотип: «Я попрошу у него что-нибудь, а он откажет». От таких стереотипов надо категорически отказываться, как от суеверий.

Барьер «возраста». Он возникает в самых разнообразных сферах взаимодействия: между взрослыми и детьми (взрослый не понимает того, чем живет ребенок, это и становится причиной многих конфликтов), между людьми разных поколений. Люди постарше осуждают молодых, а те, кто помоложе, раздражаются или не очень вежливо посмеиваются. Примите эти барьеры как неизбежность и скажите себе: «Коль их нельзя сломать, я их буду обходить».

2. Барьеры понимания – барьер субъективной интерпретации смысла информации – это особенности индивидуальной интеллектуальной деятельности, основанной на разнообразных знаниях и опыте личности. Этот барьер возникает потому, что любое полученное сообщение преломляется через призму личного опыта партнера по коммуникационному процессу, его образования, происхождения, знаний, склонностей, предубеждений, надежд, страхов, симпатий и антипатий, желаний и ожиданий на момент передачи информации. В результате человек слышит не то, что было сказано, а то, что он думает, что было сказано. Коммуникатор верит, что если он понимает то, что он намерен сказать и передает это другим, то они будут интерпретировать его слова точно таким же образом. Для разрушения этого барьера нужно уточнять, как понят смысл сказанного.

Также выделяет следующие виды психологических коммуникативных барьеров, препятствующих восприятию и пониманию информации людьми, вступающими в коммуникативный процесс: фонетический, семантический, стилистический – логический, социокультурный и барьеры отношений.

Фонетический барьер возникает в том случае, когда темп речи, эмоциональная окраска, особенности дикции или какие-либо другие экстра- и паралингвистические характеристики речи не позволяют адекватно воспринимать ее содержание. Этот барьер всегда возникает в ситуациях, когда люди говорят на разных, незнакомых друг другу языках.

Фонетические ошибки в речи, повтор слов, использование слов-паразитов («короче», «вот», «ну» и др.), а также парафонизмов (звуков-паразитов «э-э-э...», «ну-ну- ну...» и т.д.) отвлекает внимание собеседника и ухудшает восприятие информации.

Фонетический барьер связан с недостатками речи, к которым относятся:

1) слишком тихая речь, вызванная сочетанием волнения и неправильного дыхания, при которой плохо слышно уже на расстоянии нескольких метров. Если сообщение не представляет особой важности для собеседника, то он и не будет слушать. Даже если партнер по общению достаточно заинтересован, то вероятность неправильного понимания очевидна;

2) слишком быстрая речь: когда коммуникатор барабанит свое сообщение, затрудняет слушателям следить за мыслью особенно при чтении текста;

3) слишком монотонная речь, которая усыпляет внимание;

4) заметные паузы: «э... э», «ну», «известно»;

5) проглатывание слов: затихание голоса в конце предложения приводит к тому, что слушателям труднее услышать каждое слово, что повышает риск ошибки.

Стилистический барьер возникает при условии несвоевременного, неуместного использования слов и выражений. Речь и поведение становятся неуместными в случаях нарушения этических норм, проявления бестактности, равнодушия, пренебрежения интересами и психологическим состоянием получателя информации. Стилистический барьер непонимания может разрушить нормальную межличностную коммуникацию. Он возникает при несоответствии стиля речи коммуникатора и ситуации общения или стиля речи и актуального психологического состояния партнера по коммуникации. Так, наукообразный стиль речи неуместен в рабочей аудитории, официально деловой стиль речи – в ситуации доверительной беседы.

Барьер логического непонимания является следствием различного уровня образования, особенностей мышления и интеллекта. Различия в особенностях образования и уровня интеллекта могут быть разные. Данный коммуникативный барьер преодолевается только постоянным самосовершенствованием, повышением профессиональной квалификации, психологической компетентности коммуникаторов.

Социокультурные коммуникативные барьеры возникают при общении с людьми определенных профессий, национальностей, пола, возраста, социального положения, религиозной принадлежности. Эти барьеры преодолеваются критическим отношением к существующим в обществе социальным стереотипам и предрассудкам и строгим соблюдением профессиональных этических норм.

Коммуникативный барьер отношений возникает вследствие того, что человек в процессе восприятия и познания других людей вырабатывает к ним определенное отношение, в котором отражается его субъективная оценка к познаваемым людям. Это отношение к участникам коммуникации, как положительного характера, так и отрицательного всегда оказывает влияние на восприятие и понимание информации, передаваемой этим человеком, особенно в случае чрезмерного эмоционального проявления этого отношения.

Психологические особенности личности в процессе общения становятся барьерами для восприятия, понимания и познания людьми друг друга, установления стабильных конструктивных взаимоотношений. К таким особенностям относятся те, которые в лучшую или худшую сторону выделяют человека из общей массы остальных людей. Талантливые, неординарные личности часто имеют нестандартные формы поведения, что воспринимается окружающими людьми как нарушение установленного порядка, пренебрежение действующими социальными нормами и создает трудности в общении. Восприятие всего нового, необычного требует от личности гибкости мышления, способности переоценивать свои ценности, изменять представления и убеждения, потребности узнавать новое и обогащать свой жизненный опыт. Восприятие и понимание информации в процессе общения зависят от способности точно передавать ее смысл при помощи вербальных, невербальных и опосредующих средств общения, т.е. от коммуникативных способностей личности.

Негативные качества личности, проявляющиеся в процессе коммуникации, значительно затрудняют процесс общения и приводят к конфликтам. Эгоистическая направленность личности, завышенная самооценка, инфантилизм, эмоциональная неуравновешенность и т.п. всегда становятся психологическим барьером в понимании других людей и конструктивном общении с ними.

Стиль общения, т.е. психологическая позиция, которую участники акта общения занимают друг по отношению к другу, определяет психологические границы и барьеры этого процесса. Авторитарный, директивный стиль общения предполагает использование формы приказа при передаче информации различного содержания, которые вызывают психологическое сопротивление, создают напряженность в отношениях между людьми.

Понимание людьми друг друга затрудняется под влиянием ситуативных эмоциональных факторов. Человек может изначально находиться в состоянии переживания сильных, как положительных, так и отрицательных эмоций, но может и оказаться в таком состоянии, если коммуникатор передает эмоционально значимую информацию или использует средства ее передачи, вызывающие эмоциональные переживания (слова, выражения, жесты, мимику)

Тест

1. Перцептивный фактор связан с возникновением:

- 1) статусного барьера коммуникации;
- 2) языкового барьера;
- 3) фонетического барьера.

2. «Эффект специализации» – коммуникационный барьер, связанный с:

- 1) несоответствием стилей коммуникантов;
- 2) квалификацией специалистов;
- 3) несоответствием значений символов, используемых

при коммуникации.

3. Целостное образование, включающее в себя источник, сообщение, приемник и средства информации, каналы и механизм передачи, коммуникационный алгоритм – это:

- 1) информационная система;
- 2) информационная среда;
- 3) информационное общество.

4. Укажите основные элементы процесса коммуникации:

- 1) каналы передачи информации;
- 2) отправитель;
- 3) сообщение;
- 4) получатель;
- 5) кодирование;
- 6) коммуникационный барьер.

5. Процесс коммуникации называется двусторонним, если в нем присутствует:

- 1) полученное сообщение;
- 2) наличие получателя;
- 3) декодирование сообщения;
- 4) обратная связь;
- 5) передача сообщения.

6. Назовите верную последовательность процесса коммуникации:

- 1) сообщение – отправитель – канал передачи – получатель – обратная связь;
- 2) отправитель – сообщение – канал передачи – получатель – обратная связь;
- 3) канал передачи – сообщение – отправитель – получатель – обратная связь.

7. Расположите в верной последовательности элементы процесса коммуникации:

- 1) получатель;
- 2) обратная связь;
- 3) канал передачи;
- 4) отправитель;
- 5) сообщение.

8. Назовите этапы коммуникационного процесса и определите их последовательность:

- 1) кодирование;
- 2) передача информации;
- 3) устранение коммуникационных барьеров;
- 4) декодирование;
- 5) зарождение идеи.

9. Любое вмешательство в процесс коммуникации на любом из его участков, искажающее смысл послания:

- 1) коммуникационная сеть;
- 2) отправитель;
- 3) реакция;
- 4) шум;
- 5) информация.

10. На пути эффективных коммуникаций встречаются следующие барьеры:

- 1) организационные;
- 2) экономические;
- 3) физические;
- 4) графические;
- 5) временные;
- 6) культурные.

11. Выберите проявления организационного барьера в процессе коммуникации:

- 1) различие в компетентности отправителя и получателя;
- 2) неопределенность обязанностей и прав;
- 3) фильтрация информации;
- 4) многоуровневость структуры управления;
- 5) отвлекающий шум, заглушающий голос, передающий сообщение.

12. Укажите проявление временного барьера в процессе коммуникации:

- 1) негативный прошлый опыт коммуникации;
- 2) неумение слушать собеседника;
- 3) дефицит времени у руководителя;
- 4) помехи во время переговоров по телефону;
- 5) психологическая несовместимость отправителя и получателя.

13. Выберите проявление культурного барьера в процессе коммуникации:

- 1) селективное восприятие информации;
- 2) фильтрация информации;
- 3) жаргон, используемый в данной группе;
- 4) боязнь высказать свое мнение, из-за нежелания выглядеть некомпетентным;
- 5) различия в манере держаться у людей разных национальностей.

14. Назовите проявление личностного барьера в процессе коммуникации:

- 1) многоуровневость структуры управления;
- 2) расстояние между людьми во время общения;
- 3) дефицит времени общения;
- 4) вредные вербальные привычки (слова и звуки-паразиты: «так сказать», «э-э-э», «это самое» ...);
- 5) различное понимание одних и тех же слов и выражений.

15. Назовите проявление физического барьера в процессе коммуникации:

- 1) слэнг;
- 2) психологическая несовместимость отправителя и получателя;
- 3) неопределенность обязанностей и прав работников;
- 4) различное понимание одних и тех же слов и выражений;
- 5) технические помехи во время разговора по телефону.

Ситуация

Заметный рывок в своем развитии новосибирская компания «Сан», поставляющая широкоформатные принтеры и расходные материалы для рекламного рынка, сделала еще в начале 2000-х. Тогда компания открыла сеть филиалов по всей России: в Москве, Екатеринбурге, Самаре, Иркутске, Санкт-Петербурге, Ростове-на-Дону и Казани. Год спустя «Сан» начала прокладывать пути на Восток – открыла два офиса в Китае. Из города Шэньчжэнь оборудование поставляется в ЮАР и на Ближний Восток и т.д.

Но одновременно со статусом крупного игрока компания получила и новую «болезнь» – из-за неоперативного обмена информацией между филиалами произошло несколько недоразумений. Но похожие симптомы проявляются и на не столь глобальном уровне: порой даже отделы внутри одной бизнес-единицы не особенно интересуются тем, что происходит на другом участке.

Несколько месяцев назад «Сан» сообщила своим партнерам о поступлении в продажу новой модели принтера для широкоформатной печати. Предложение вызвало огромный интерес. Коммерческий отдел принял множество заявок, а потом выяснилось, что выполнить все заказы не получится. Отдел поставок не успел вовремя распространить информацию о том, каковы реальные возможности производителя. В результате «продали» больше, чем было на складе.

Еще один казус произошел, когда менеджеры «Сан» собрались на крупнейшую выставку печатного оборудования в Китае. Чтобы понять, какие виды техники стоит включить в ассортимент, руководство компании пригласило в поездку около 80 партнеров из России, СНГ, Польши, ЮАР. Двое партнеров не успели присоединиться к общей группе и полетели в Китай самостоятельно, но оказались не в Шанхае, а в Шэньяне. Как выяснилось, они положились на неточную информацию коммерческой службы. Распространителей «ложных слухов» оштрафовали, но руководство задумалось, почему происходят такие сбои при передаче информации и чем в итоге может обернуться подобная неосведомленность сотрудников.

Запущенной «болезнь» пока назвать нельзя: вопиющих нестыковок больше не случалось. Однако в компании обеспокоены тем, что плохая координация отделов замедляет работу. Например, когда чернила собственного производства появились в прайс-листе «Сан», централизованной рассылки подробного описания новой продукции сервисный центр не сделал. В результате у некоторых менеджеров по продажам нужная информация появилась с опозданием в несколько дней.

Еще одно следствие – часть ценной информации остается «за бортом». Например, последней общается с клиентами служба сервисных инженеров. Тем самым она собирает пожелания партнеров по оптимизации работы или первой узнает о планах замены оборудования. Однако передавать информацию дальше по цепочке инженеры не спешат несмотря на то, что должностные инструкции обязывают их вводить важные сведения, полученные от клиента, в CRM-систему. В свою очередь, менеджеры по продажам и сопровождению проектов недополучают ценные «разведданные», которые могут увеличить прибыль компании. В компании не считают, что персонал относится к своей работе недобросовестно или равнодушен к фирме. Скорее, из-за быстрого роста бизнеса сотрудники перестали понимать, какие новые цели стоят перед предприятием и как их работа поможет ускорить достижение этих целей.

В «Сан» начали с создания внутреннего сайта, который загружается как стартовая страница. Правда, большой популярностью у персонала он не пользуется. Выкладку новостей о жизни компании возложили на отдел персонала центрального офиса в Новоси-

бирске, в котором работают три сотрудника. Но из-за возрастающего объема работы (к лету численность сотрудников только в одном Новосибирске выросла до 150 человек) у менеджеров часто не остается времени на внутренние коммуникации.

Вторым шагом стало проведение встреч руководства с сотрудниками, на которых сотрудники могут задавать вопросы. Участники одной из бесед потом признались, что у них, появилось представление об ассортименте и технологических тонкостях выполнения заказов. Еще одним каналом оперативного оповещения о решениях руководства, новых продуктах и услугах стали регулярные централизованные рассылки. Но, по наблюдениям руководства, не все воспринимают эти сообщения как действительно важные.

Задание: выявите наличие коммуникационных барьеров, определите их тип.

Глава 4. Формы коммуникации

К формам деловой коммуникации относят дискуссии, беседы, совещания, заседания, переговоры, брифинги, пресс-конференции, презентации, прием по личным вопросам, телефонные разговоры, деловая переписка и др. Многие практики и теоретики управления считают, что формы, в которых осуществляются коммуникации, зависят от того, что известно о получателе (получателях) информации. Это означает, что руководитель должен ориентироваться на получателя информации, а не на ее источник. Когда руководитель является источником информации, он должен быть уверен не только в том, что говорит на одном языке с получателем информации, но и что правильно подобрана форма коммуникации. То есть важно, чтобы коммуникатор правильно оценивал и форму получения информации, а также значение обратной связи.

Диалог. В узком смысле это двухсторонний обмен информацией между людьми как публично, так и посредством масс-медиа, в более широком понимании – горизонтальная передача информации, в процессе которой коммуникатор и реципиент принимают равноправное участие.

Дискуссия – разновидность спора как словесного состязания. Дискутировать – публично обсуждать спорный вопрос. Диспутировать – участвовать в диспуте, публичном обсуждении, посвященном какому-либо вопросу. Дебатировать – устраивать дебаты, прения по какому-либо вопросу. Полемизировать – участвовать в полемике, публично выступать с возражением, с опровержением чьих-либо взглядов, мнений, высказывая и защищая свою точку зрения. Таким образом, если дискуссия – это публичный спор с целью выяснения истины путем сопоставления различных мнений, то полемика – публичный спор с целью защитить свою точку зрения и опровергнуть мнение оппонента.

Переговоры – обмен мнениями с целью выяснить точки зрения сторон и принять решение.

Пресс-конференция – эксклюзивное изложение информации с правом ее публикации, с раскрытием ее источника или без (закрытая пресс-конференция).

Брифинг (briefing от англ., brief – краткий) – специально подготовленная встреча для краткого сообщения о деятельности руководящих органов, а также о текущих событиях.

Деловое совещание – это малая группа, которая может быть определена как коллектив взаимозависимых работников, взаимодействующих лицом к лицу (вербально и невербально) для достижения общей цели.

4.1. Сущность и виды совещаний

Деловое совещание – это общепринятая форма деловой коммуникации по обсуждению вопросов и проблем, требующих коллективного осмысления и решения. Коммуникантами в этой ситуации становятся коммуникативный лидер (например, руководитель подразделения, отдела или один из ведущих сотрудников, которому поручено подготовить и провести совещание) и участники совещания, как правило, специалисты, в чей компетенции находится данная проблема, или те, кому придется ее решать.

Выделяют состязательный и согласительный стили совещаний.

Состязательный стиль предполагает открытую дискуссию по всем спорным вопросам.

Согласительный стиль предполагает подчинение личных интересов участников интересам организации, доминирующую роль руководителя совещания.

Цель совещания – выработка и принятие решений; разъяснение и/или уточнение задачи по реализации ранее принятых решений; подведение итогов выполнения решений с оценкой полученных результатов. Такие совещания имеют повестку дня, участники оценивают состояние дел, делятся информацией, обсуждают вопросы повестки, принимают по ним решения, распределяют обязанности и согласовывают свои действия. Таким образом, деловые совещания не только дают руководству возможность донести основные цели и задачи сразу до всех структурных подразделений, но и получить обратную связь и на основании полученных данных скорректировать план действий для компании.

4.1.1. Классификация совещаний

Совещания могут быть:

- 1) по периодичности проведения – разовые, регулярные, периодические.
- 2) по количеству участников – узкий состав (до 5 человек); расширенные (до 20 человек); представительные (свыше 20 человек).
- 3) по тематике: организационно-управленческие, кадровые, административные, финансовые, технические.
- 4) по содержанию совещания делятся на диктаторские, (автократические), сегрегативные, дискуссионные и свободные (рис. 9).

Классификация совещаний по содержанию			
диктаторские	дискуссионные	сегрегативные	свободные

Рис. 9. Классификация совещаний по содержанию

На автократическом совещании руководитель задает вопросы поочередно каждому участнику и выслушивает ответы.

На информационном совещании до сведения работников доводится новая служебная информация.

На сегрегативном заседании руководитель или специальное лицо делает доклад, а затем проводятся прения. В прениях участвуют один или несколько участников по выбору руководителя.

Дискуссионное заседание сводится к свободному обмену мнениями и выработке общего решения. На дискуссионном заседании участники могут открыто выступать против точки зрения руководителя.

Свободное заседание проводится без предварительно подготовленной повестки дня. На нем, как правило, не принимаются ответственных.

В зависимости от целей и задач, которые решает руководство предприятия Деловые совещания могут также подразделяться на проблемные, инструктивные и оперативные (с разновидностью диспетчерского обсуждения), совещания-летучки (рис. 10).

Деловые совещания			
проблемные	инструктивные	оперативные	диспетчерское

Рис. 10. Классификация совещаний в зависимости от целей и задач

Проблемное совещание проводится в небольшом кругу узких специалистов или компетентных лиц с целью поиска оптимальных управленческих решений выносимых на обсуждение вопросов. Схема решения таких вопросов включает в себя доклад (возможен и содоклад), вопросы по докладу, обсуждение доклада и выработку общего решения, которое принимается и утверждается голосованием присутствующих.

Однако наибольший интерес представляет проблемное совещание в силу его сложности и важности для развития организации (предприятия). Чтобы проводить коллективное обсуждение намеченной проблемы, необходимо выполнить следующие условия:

- определить и сформулировать самую сложную и важную проблему (задачу);
- в обсуждении должны участвовать не более 7–12 человек, способных эффективно решать проблему;
- рассадить участников совещания по кругу, чтобы все чувствовали себя в одинаковых условиях.

Характерной чертой такого совещания, что, собственно, и отличает проблемное совещание от других (инструктивного, оперативного) обсуждений, является неординарность его проведения, когда руководителю отводится роль рядового участника за столом, а роль «ведущего» исполняет либо заместитель, либо кто-то из приглашенных, хорошо знающий эту проблему и имеющий опыт решения аналогичных проблем. Задача руководителя в начальной стадии проблемного совещания – отобрать лучшие идеи, не устанавливая их авторства. Подключение руководителя как «ведущего» должно произойти на финальной стадии обсуждения. Зачастую именно на проблемном деловом совещании проводится мозговой штурм.

Инструктивное совещание организуется непосредственно управленцами (конкретными исполнителями) с целью доведения до работающих общего задания, передачи распоряжений/необходимых сведений по управленческой вертикали или горизонтали, в зависимости от уровня исполнителей. Оно проводится по схеме сообщения (информация о чем-либо) с уточнением определенных задач, сроков выполнения производственного задания, для конкретных исполнителей.

Оперативное (диспетчерское) совещание созывается для получения информации о текущем состоянии дел по схеме вертикального

распределения информации. Особенностью оперативных (диспетчерских) совещаний является точное их проведение в назначенные дни и часы, что позволяет участникам планировать самостоятельную деятельность в рамках своей компетенции. Внеплановые оперативные совещания проводятся по чрезвычайным обстоятельствам, так как они малоэффективны из-за неритмичности выполнения прямых обязанностей.

Диспетчерское совещание является разновидностью оперативного совещания. Оно проводится с целью установить, кто виновен в неполадках, срывах, отставании от плановых показателей, и с целью определить эффективные меры их исправления, предпринять дополнительные усилия.

Вместе с тем диспетчерские совещания зачастую бывают неэффективными, хотя и проводятся чаще, чем другие. Встречаются диспетчерские совещания, которые вообще не ставят своей целью охватить все три стадии процесса управления (сбор информации, ее переработка, принятие решений). Они не завершаются выдачей конкретных управляющих распоряжений, а сводятся только к сбору информации о состоянии дел.

Неэффективным является совещание, на котором руководитель расспрашивает каждого из подчиненных по очереди о состоянии дел или, будучи «не в настроении», учиняет поименный разнос, создавая, таким образом, атмосферу, отнюдь не способствующую качественному решению оперативных производственных проблем.

С точки зрения динамичности можно выделить два вида совещаний: совещание-конференция и рабочее совещание.

Совещание-конференция. Это общение в одном направлении, где докладчик доносит до присутствующих какую-либо информацию. Успех такого совещания почти целиком зависит от актуальности проблемы и качества доклада, т.е. логики построения, языковых средств, наглядности. На таком совещании важны ораторские способности и презентационные умения и навыки выступающего.

Число участников не ограничено, все зависит от площади помещения. Как только все участники удобно расселись и могут спокойно следить за ходом совещания-конференции, их количество считается достаточным. Такие совещания проводятся не часто и носят чисто информационный характер.

Рабочее совещание – это двустороннее общение. На таком совещании идет обсуждение проблемы, и присутствующие, как правило, готовы к участию в дискуссии. К рабочим совещаниям относятся совещания по решению трудных ситуаций, принятию решений, подбору фактов и аргументов, то есть практически все то, что перечислено выше.

Успех рабочего совещания зависит от способности председательствующего вызвать дискуссию и управлять ее ходом, а также от желания участников вступить в обмен мнениями. Чем больше присутствующих, тем труднее соблюсти эти два условия. Считается, что максимальное число участников такого совещания – 15 человек.

Один консультант по вопросам организации математически формализовал сложные взаимодействия, которые устанавливаются в группе лиц, созданных на совещание. Когда к группе из 4 человек добавляется пятый участник, он приносит сам по себе 20 взаимосвязей и сверх того добавляет 9 взаимосвязей каждому из членов первоначально созданной группы. Добавление пятого участника увеличивает продуктивные возможности группы на 20%, но и усложняет общение на 127%. Опыт показывает, что с усложнением темы совещания усложняется и обмен мнениями, что требует сокращения числа участников до необходимого минимума. И наоборот, чем слабее уровень индивидуального участия в обсуждении, тем большим может быть количество участвующих в совещании.

Цена совещания:

$$C = \frac{N(T + 1) 3\text{cp}}{\text{Тр. ср}}$$

C – стоимость совещания в руб.

N – число участников.

T – длительность совещания в часах.

3cp – среднемесячная зарплата участников.

Тр.ср – среднее число рабочих часов в месяц.

1 – коэффициент скрытых потерь, связанных с участием в совещании.

4.1.2. Технологии подготовки совещания

Эффективность делового совещания, в первую очередь, зависит от его подготовки. Прежде чем начать подготовку к очередному совещанию, руководителю следует поставить перед собой ряд вопросов.

Первый вопрос: «Зачем?». Этот вопрос позволяет определить мотивы созыва совещания. Если руководитель не может четко сформулировать цель, ограниченную конкретными рамками совещания, одной простой фразой или сформулировать проблему так, чтобы она была понятна другим, то созывать совещание не нужно.

Второй вопрос: «Насколько своевременно данное совещание?». Ответить на этот вопрос не так-то просто, если нет всей необходимой информации. Поэтому, если проблема пока «не созрела» – созывать совещание не следует.

Третий вопрос: «Что произойдет, если совещание не состоится?». При ответе на этот вопрос руководителю следует просчитать возможные варианты. Если ничего особенного не предвидится, то проводить совещание нет смысла.

И, наконец, четвертый вопрос: «Есть ли иные варианты решения вопроса?». Руководитель должен проанализировать ситуацию и понять, какие способы решения проблемы в данной ситуации наиболее эффективны, и если можно обойтись телефонным звонком или служебной запиской с несложной информацией, изложением фактов, комментариев и ходатайств, личными деловыми беседами и встречами, то нужно ими воспользоваться и не созывать совещания.

Поэтому, прежде чем собирать совещание, необходимо оценить целесообразность его проведения.

Эксперты предлагают своеобразный чек-лист *«Одиннадцать вопросов организатору совещания»* для принятия подобного решения.

1. Требуется ли вообще проводить совещание?
2. Чем и как можно заменить совещание?
3. Должен ли я лично проводить совещание?
4. Возможно ли сведение моего участия до минимума?
5. Что сделать, чтобы сократить число участников до минимума?
6. Удобно ли выбрано время или следует перенести совещание?
7. Закрыто ли помещение для посторонних?
8. Имеются ли все необходимые для проведения совещания материалы?
9. Каковы цели отдельных пунктов повестки дня?

10. Указано ли время для отдельных тем обсуждения, и кто из сотрудников должен непременно в этом участвовать?

11. Как лучше рассадить участников совещания, и какие приемы создания творческой атмосферы использовать?

Документальное сопровождение процесса организации проведения совещаний предполагает создание трех обязательных документов.

1. До совещания – разработка повестки дня, которая содержит перечень вопросов, подлежащих обсуждению на собрании, совещании, заседании, фамилии, инициалы и должности лиц, докладывающих каждый вопрос.

2. В ходе совещания – ведение протокола.

Протокол совещания – информационно-справочный документ, в котором фиксируют ход совещания и принятые решения.

В протоколе должно быть зафиксировано:

- название совещания;
- дата, время и место проведения;
- ФИО присутствующих и тех, кто не смог присутствовать;
- вопросы повестки дня;
- высказанные мнения, предложения и идеи по каждому вопросу;
- принятые согласованные решения;
- намеченные мероприятия, фамилии ответственных исполнителей.

По итогам совещания секретарь оформляет и подписывает у председателя протокол.

Протокол считается окончательно оформленным после того, как к нему будут приложены все относящиеся к совещанию документы и материалы.

3. После совещания – доведение до исполнителей принятых на совещании решений и поручений.

Для подготовки совещания необходимо осуществить следующее;

- подготовить повестку дня;
- пригласить участников задолго до предполагаемой даты совещания;
- проверить возможность присутствия на совещании всех приглашенных;
- проконтролировать наличие свободного помещения для проведения совещания;
- убедиться, что время, необходимое для подготовки средств наглядного изображения, действительно предусмотрено.

Чем более точно и в нужном направлении сформулирован предмет обсуждения на совещании, тем больше шансов получить необходимый результат. Тема должна быть актуальной, конкретной, на совещание важно выносить те вопросы, которые не удастся решить отдельным специалистам в рабочем порядке и требуется коллективное осмысление.

Подготовка совещания начинается с уточнения темы и формулирования цели. Цель совещания – это описание ожидаемого результата, нужного типа решения, желательного итога работы. Цель может быть одна для трудной проблемы или их может быть несколько, если обсуждаемые вопросы не представляют больших трудностей. Цели могут быть конкретизированы в виде задач, требующих конкретных действий, практической реализации.

Для определения цели совещания и прогнозирования возможного результата можно использовать методику GROW, которая берет свое начало из практики спортивных тренеров и опирается на грамотное использование вопросов и следование четкой структуре.

Мнемоническое правило представляет методику GROW в следующем виде:

- постановка цели (Goal);
- проверка ее «реальности» (Reality);
- рассмотрение всех возможных «вариантов действий» (Options);
- «воли к действию» (Will).

Повестка дня является основным элементом любого совещания независимо от количества участников и поставленных задач. Подготовленная повестка дня позволяет предположить, что все вопросы будут рассмотрены, а совещание пройдет все этапы, необходимые для принятия решения.

Повестка дня – это, как правило, письменный документ, экономящий время руководителей и способствующий достижению ожидаемых результатов. Она рассылается заранее участникам совещания и должна содержать, по мнению специалистов, следующую информацию:

- 1) тема совещания;
- 2) цель совещания;
- 3) перечень обсуждаемых вопросов;
- 4) время начала и окончания совещания;

- 5) место проведения;
- 6) фамилии и должности выступающих и ответственных за подготовку вопросов;
- 7) время, отведенное на каждый вопрос;
- 6) место, где можно ознакомиться с материалами.

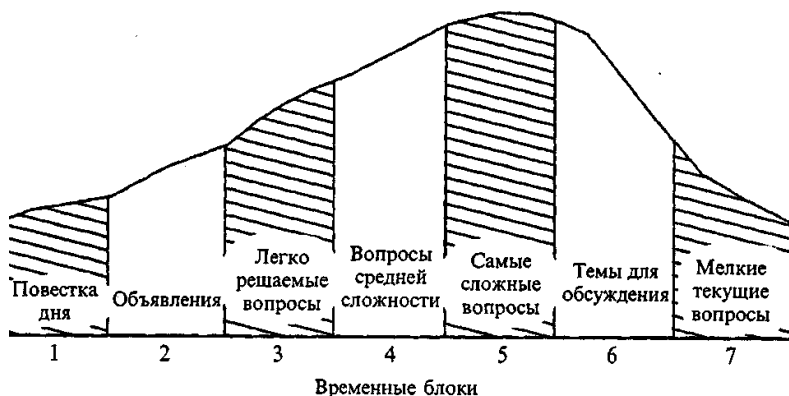


Рис. 11. Колокол повестки дня Тропмана

7 правил проведения эффективных собраний.

1. Один говорит – другие не перебивают друг друга. Мало того, что это проявление неуважения, так, скорее всего, в момент одновременного говорения участники не пытаются друг друга понять, что не идет на пользу совещанию в целом.

2. ... – а все остальные слушают. Залог эффективного обсуждения в том, чтобы все в группе следили за тем, что говорится в группе. У всех должна быть одинаковая «картинка» обсуждаемой проблематики. Как только группа разбивается на несколько дискуссий или кто-то начал отвлекаться (например, проверять почту на телефоне или просто «уходить в себя»), дальнейшее время будет потеряно, пока группа снова не станет единым целым. Все, что происходило, пока кто-то «отсутствовал», придется для него повторять, тратя на это время всех остальных.

3. Ближе к делу! Несмотря на то, что, уставая, люди хотят расслабиться и поговорить на отвлеченные темы, любой подобный уход в сторону тратит время всех участвующих и отдаляет вас от достижения решения. Мягко возвращай всех к теме обсуждения.

4. Боритесь с проблемой, а не с людьми. В пылу обсуждения участники могут позволить себе замечания, которые другие могут воспринять на личный счет. Подобные ситуации, если их не гасить в зародыше, неминуемо испортят рабочую атмосферу, создадут ненужную напряженность, «выведут из строя» затронутых участников, потратят время и, скорее всего, помешают группе достичь своих целей. Немедленно прекращай обсуждения, зашедшие «не в то русло».

5. Фиксируйте все сказанное. Это можешь делать ты или другой участник, которому ты поручишь роль секретаря собрания. Без фиксации группа начнет забывать те факты или выводы, которые были произведены, и эффективность процесса неминуемо упадет. Кроме того, записи помогают группе экономить время, позволяя говорящему просто указывать на ту или иную часть записей вместо того, чтобы подробно объяснять, что конкретно из уже сказанного он имеет сейчас в виду. Фиксация должна происходить на листе бумаги, который виден всей группе, или на доске, висящей на стене.

6. Делайте перерывы. Используй метод помидора (работать циклами, подразумевающими 5-минутный отдых через каждые 25 минут работы). По моему опыту, совещания, длящиеся более полутора часов, вовсе теряют свою эффективность в силу усталости участников. Подобные совещания лучше прервать, перенеся продолжение на другой день.

7. Если группа больше не нужна, расходитесь. По мере обсуждения проблемы остается все меньше и меньше сложных вопросов, требующих всеобщего обсуждения. Если ты понимаешь, что проблема распалась на несколько задач, требующих индивидуального исполнения, нет смысла тратить общее время на групповое обсуждение – совещание нужно завершать. Если же собрание заканчивать еще рано, но уже есть люди, знания которых в дальнейшем обсуждении не потребуются или интересы которых более не будут затрагиваться, отпусти их.

4.1.3. Основные этапы делового совещания

В любом деловом совещании можно выделить основные этапы.

Первый этап, организационный, состоит в подготовке совещания, а умение организовывать является частью искусства руководить.

Второй этап – это само совещание, как таковое. На этом этапе ведущий вступает в непосредственный контакт с участниками, направляет их работу и ведет к заключительному решению.

Третий этап, начинающийся с окончанием совещания, – это работа по обеспечению выполнения его решений и контролю за этим процессом.

Из теории биоритмов известно, что у человека существуют два пика повышенной работоспособности: первый – примерно с 9–12 часов и второй – между 16 и 18 часами. Совещания лучше приурочивать ко второму пику. Это послужит дополнительным фактором, побуждающим участников совещания работать быстро и эффективно, дабы не засиживаться допоздна.

У большинства людей физиологическая граница усталости при совместной работе равна одному часу. Поэтому через 40–70 минут понижается внимание участников совещания. Если продолжать совещание без перерыва и дальше, то у большинства участников наступит утомление. Такое состояние продолжается примерно 30–40 минут, после чего у присутствующих улучшается самочувствие, восстанавливается нормальное состояние, и дебаты вспыхивают с новой силой. Но так как у большинства участников в последние полчаса внимание было выключено, выступающие зачастую начинают повторять предыдущих ораторов. Этот этап специалисты называют «периодом отрицательной активности». Он характерен тем, что человек становится неуправляемым, ко всему относится нервозно и недоверчиво. Решения, принимаемые в это время, обычно отличаются экстремизмом.

Таким образом, совещание может длиться столько, сколько нужно, но не более того, принимая во внимание важность рассматриваемого вопроса. И все же оптимальная его продолжительность, как рекомендуют специалисты, – не более одного часа.

Если же обстоятельства дела требуют более длительной работы, то совещание необходимо разбивать на две части с перерывом на 10–15 минут.

Длительность перерыва также имеет значение. Если он слишком велик, участники отвлекаются от обсуждаемой темы и им трудно вновь вникнуть в нее. Если перерыв слишком краток, участники не успевают расслабиться и отдохнуть. Неплохо, когда перерыв указывается в повестке дня, и все участники знают, что он наступит вовремя.

Деловые совещания занимают значительную часть рабочего времени руководителей и специалистов, в них участвует множество работников, поэтому совещания являются затратным видом деятельности.

Хронобиологи придумали специальное название – «послеобеденное расслабление», которое употребляют для обозначения момента, когда плотно пообедавший человек впадает в дрему. Они говорят, что дело здесь не только в эффекте, вызванном поглощением обильного и вкусного обеда, но и в естественной паузе, требуемой организмом, который испытывает потребность в расслаблении и восстановлении после активно проведенного предобеденного времени.

Если же совещание продолжается без перерыва два часа, то более 90% участников, в принципе, согласны на любое решение, лишь бы как можно быстрее закончить совещание.

Психологи рекомендуют также определенным образом рассаживать участников совещания, потому что важно, чтобы люди видели глаза, мимику и позы друг друга. Такое взаимодействие называется «лицом к лицу». Сотрудники встречаются и обмениваются информацией вербально и невербально, что способствует ее наилучшему восприятию. Однако, когда речь идет о внутрифирменных совещаниях, то рекомендуется позаботиться также и о совместимости персонала. Известно, что 33% конфликтов в организации возникают из-за несовместимости рядом работающих людей, в частности психологической и социальной несовместимости. Психологами установлено, что при прочих равных условиях чаще начинают конфликтовать люди, сидящие друг против друга, и реже – сидящие рядом.

Осведомленность. Новизна и уместность информации являются ключом к достижению осведомленности. Цель такой коммуникации – используя все вербальные и невербальные ее средства, создать такую осведомленность менеджеров, которая станет началом управленческого процесса и деятельности по принятию решения.

Люди узнают информацию с помощью всех пяти чувств, но, по оценкам психологов, 83% знания получается через зрение. Слух отвечает за 11%. Половина удерживаемой в памяти людей информации состоит из того, что они видят и слышат. По этой причине ораторы часто используют вспомогательные аудиовизуальные средства.

Латентная готовность. Позитивная или негативная готовность менеджеров вести себя определенным образом на совещании начинает формироваться часто бессознательно (латентно). Люди подготавливаются действовать конструктивно, накапливая и развивая опыт, информацию, убеждения, мнения, эмоции и чувства.

«Запускающее» событие. Стадия «запускающего» события дает участникам совещания шанс действовать в соответствии со своей латентной готовностью. Таким событием могут стать информация руководителя или приглашенного на совещание делового партнера, ежегодный отчет предприятия или сообщение о новом продукте, услуге или технологиях, внедряемых на производстве или в организации.

Поведение. Конечной целью каждого менеджера или специалиста является мотивация эффективного участия в деловом совещании, в принятии управленческого решения. Процесс коммуникации интерактивен, он требует от всех участников совещания активных реакций.

4.1.4. Типы ведущих совещания

«Цепляющийся за соломинку».

Он цепляется за трибуну, как за спасательный круг, боясь оторваться от нее. От физического и психического напряжения у него побелели костяшки пальцев. Один из способов выхода из ситуации – постараться забыть, что перед вами сидят много людей, и перенести внимание на кого-либо одного, сидящего, скажем, в третьем ряду. Задержитесь на нем взглядом на несколько секунд, перейдите к другому слушателю и так далее. И если вы замечаете у себя тенденцию держать себя, как «утопающий», обретите привычку говорить, слегка отодвинувшись от трибуны назад.

«Музыкант».

Как правило, это мужчина, и одна рука его, например, постоянно играет связкой ключей. Существует и женский вариант, когда женщина перебирает пальцами свои браслеты, цепочки или бижу-

терию. Естественно, это отвлекает и сбивает присутствующих. Решение проблемы довольно простое: опустошите все ваши карманы и снимите с себя все «погремушки» перед тем, как выйти к трибуне.

«Слабак».

«Слабак» стоит перед публикой, переминаясь с ноги на ногу, и кажется, что вот-вот свалится. Насколько нам удалось проанализировать ситуацию, похоже, что представители этой категории доводят себя до такого состояния своими неумеренными попытками расслабиться. Принимая упомянутую позу, «слабак» вызывает у окружающих впечатление неуверенного в себе человека и поэтому не может восприниматься всерьез. Совет следующий: выступайте, не выходя на возвышение, и научитесь твердо стоять на обеих ногах.

«Оратор».

Несмотря на то, что практика ораторского искусства давно вышла из моды на деловых совещаниях, до сих пор сохранились некоторые индивидуумы, которые любят произносить зажигательные речи. Ораторы навевают скуку. Длинные выступления, включая те, которые произносятся топ-менеджерами и членами правления компаний, только затягивают время, нарушая нормальный ход совещания. Аплодисменты, которыми приветствуют окончание речи, как правило, на деловом совещании неуместны, поэтому означают они, скорее, удовлетворение от того, что выступление наконец-то закончилось.

«Бегун».

На присутствующих «бегун» производит впечатление льва в клетке. «Бегун» стремительно перемещается из одного конца кабинета в другой, как будто добиваясь израсходовать энергию, которой у него в избытке. По мере постоянного передвижения «бегуна» участники превращаются в толпу болельщиков, которые вертят головой, как будто переживают за исход матча по теннису. Случается, что постоянные перемещения «бегуна» привлекают к себе существенно больше внимания, чем содержание тех слов, которые он произносит. Контролируемые, ограниченные передвижения и жесты могут оживить выступление, чрезмерная жестикуляция и активное передвижение во время передачи информации заметно уменьшают ее доходчивость.

«Отъезжающий пассажир».

Такой ведущий размахивает на трибуне руками, и они постоянно мелькают перед глазами слушателей. Видимо, таким ведущим была

неправильно интерпретирована информация о роли невербальных средств в коммуникации и о том, что нужно жестиковать, чтобы подчеркнуть важность своего выступления. Единственное спасение: постоянно думать о том, что нужно держать обе руки на трибуне или свободно опустить их по обе стороны туловища. Движения рук могут быть весьма полезными и даже эффективными, если вы хотите особо подчеркнуть в вашей речи что-нибудь важное.

«Читатель».

Многие выступающие зачитывают текст своего сообщения... и неплохо зачитывают! Но в большинстве своем «читатель», уткнувшись носом в свою бумажку, читает ее монотонно, невыразительно. В силу того, что звук его голоса гаснет в трибуне, а не направлен к слушателям, расслышать его бывает сложно. Он редко отрывает свой взгляд от текста, и ему почти никогда не удается установить контакт со своими слушателями. То, что он хочет сказать, почти не доходит до слушателей.

Неплохой способ читать готовый текст – почаще обращать свой взгляд в аудиторию, а в текст заглядывать лишь для того, чтобы, хватить взглядом следующие две-три строчки перед тем, как их произнести. Хороший оратор придает процессу отслеживания заготовленного текста естественный характер, привнося в него при необходимости экспрессию, то есть свои чувства и вдохновение.

Независимо от того, какой тип поведения у ведущего, он должен осуществлять свою миссию, то есть управлять процессом ведения совещания.

Иногда в ходе совещания происходят небольшие нарушения порядка, отвлекающие внимание слушателей. Французские специалисты по проблеме деловых совещаний считают, что виновниками той или иной заминки, перечисленной ниже, могут быть как сам ведущий, так и участники совещания.

4.1.5. Проблемные типы участников совещания

«Фанатик авторучки». Существуют люди, которые считают, что авторучка – предмет просто завораживающий. Они используют авторучку для того, чтобы стучать ею по столу, как правило, в определенном ритме, вертят авторучку в руках, катают, внимательно рассматривают ее в поисках каких-то таинственных знаков, которые на ней должны быть нанесены. «Фанатики авторучки» могут представлять собой серьезную помеху совещанию,

которое работает достаточно направленно и напряженно. В число таких фанатиков входят как слушатели, так и ведущие.

«Рисовальщик». Они могут лучше сконцентрироваться лишь тогда, когда что-то рисуют в своем блокноте. Но, к несчастью, такое «раскрашивание» очередной страницы создает впечатление, что это интересует их больше, чем совещание. Конечно, в том, что человек что-то черкает в своем блокноте, нет ничего предосудительного, и заядлые «художники» утверждают, что так им лучше думается. Но гораздо целесообразнее на совещании делать пометки, какие-то записи для концентрации внимания на сказанном, фиксировать возникающие вопросы.

«Комментатор». Порой создается впечатление, что не бывает совещания, на котором не присутствовал бы свой «комментатор», обожающий вставлять неожиданные замечания и проводить параллели в ходе обмена мнениями. Иногда «комментатор» стремится вызвать смех, иногда он буквально встревает в выступление другого участника. Обычно это делается с целью обратить на себя внимание. Иногда ему это удается, его личные амбиции удовлетворены, но это негативно отражается на ходе совещания. «Комментатор» – это, как правило, человек, сориентированный в одном-единственном направлении. В то же время, если кто-то вставляет свое замечание в момент, когда выступает сам «комментатор», он тут же напомнит всем, что сейчас имеет слово только он. Такой человек мешает как ведущему, так и участникам совещания.

«Критик». Его можно слышать на протяжении всего совещания, но говорит он обычно вполголоса. Свои реплики он вставляет совсем не по поводу дискуссии. То сиденье кажется ему слишком жестким, то в помещении дышать совершенно нечем, то света недостаточно, чем дольше идет совещание, тем больше он публично самоутверждается.

«Любитель посторонних разговоров». На многих совещаниях всегда есть участник, которому нужно срочно что-то поведать соседу, сидящему рядом или напротив, причем совершенно не о носящейся к теме совещания. Правильное поведение руководит в этой ситуации – вежливое требование проявить внимание выступающему. Однако «болтун» редко принимает участие в работе совещания, обычно он довольствуется самим фактом присутствия на нем.

4.1.6. Примеры проведения совещаний

Проводят совещания так, чтобы они запоминались.

Назначают совещания в необычное время.

Сотрудники компании TINYpulse, которая занимается разработкой программного обеспечения, редко забывают о встречах, потому что руководство назначает их в необычное время. Например, ежедневная встреча работников начинается в 8:48.

Такой подход практически искоренил опоздания. Это удивительно, но со стороны это выглядит так: в 8:48 все сотрудники встают со своих мест и идут в комнату для совещаний. Необычное время встреч, как отмечают в компании, способствует выработке условного рефлекса.

Выдают сотрудникам раскраски.

Каждый четверг производитель детского питания Plum Organics раздает своим сотрудникам книги-раскраски и проводит креативную встречу, во время которой персонал рисует, общается в расслабленной обстановке. Директор по инновациям Джен Браш говорит, что эта часовая встреча играет важную роль для развития новых продуктов компании. «Доказано, что раскрашивание во время встреч развивает активное слушание. Оно намного эффективнее, чем мультизадачность или электронная почта», – считает он.

Вытаскивают сотрудников из зоны комфорта.

Руководство компании-разработчика программного обеспечения LivePerson решило, что совещания – это хорошая возможность для сотрудников узнать друг друга получше. Используя технику «связь до контента» (connection before content), лидеры в начале встречи задают сотрудникам вопрос, который заставляет их выйти из зоны комфорта, вопрос может быть, например, такой: «Возникают ли у вас какие-либо сомнения по поводу текущей работы?». Этот прием оказался настолько эффективным, что компания поделилась им со своими клиентами.

Предлагают задавать вопросы.

Джош Неблетт, сооснователь и CEO компании Etailz, оставляет последние десять минут каждого совещания на вопросы и ответы. «Все менеджеры обычно утверждают, что в офисе действует политика открытых дверей. Конечно, это звучит приятно и поднимает вашу самооценку, но если вы не будете стимулировать сотрудников

на то, чтобы они действительно обращались к вам с вопросами, большинство из них вряд ли воспользуются этим шансом, – говорит Нейблетт – такая же логика распространяется и на собрания. Если никто ничего не спрашивает, я просто начинаю неотрывно смотреть на сотрудников, пока не появятся первые несколько вопросов. Вопросы всегда оказываются очень полезными и актуальными. Иногда достаточно всего пары минут, чтобы плотину прорвало».

Играют в баскетбол.

Компания Genera Games, которая создает мобильные игры, проводит совещания на баскетбольной площадке. Сотрудники даже могут играть в процессе обсуждения каких-то проблем. «Мы стараемся, чтобы наши встречи проходили продуктивно и весело, – говорит Даниэль Энтрена, менеджер в Genera Games. – Разгоняя кровь, мы начинаем нестандартно мыслить, идеи становятся более креативными».

Повышают эффективность совещаний.

Выдают сотрудникам ракетки для пинг-понга.

Компания Brivo, поставщик софта для управления безопасностью, делает встречи актуальными при помощи правила «Нет старым темам». Сотрудники сигнализируют друг другу о том, что какая-то тема уже поднималась, поднимая ракетку для пинг-понга, на которой написано «Нет старым темам».

Ракетка – это визуальное напоминание, но что еще более важно – это дает всем работникам компании возможность блокировать контрпродуктивные предложения каждый раз, когда они возникают.

Слушают песни.

Сегодня сотрудники компании Cvent редко опаздывают на совещания, потому что вице-президент ввел необычное наказание. «В определенный момент у большинства сотрудников сложилась привычка опаздывать на встречи как минимум на 10 минут, что подрывало весь процесс, – рассказывает он. – Тогда я ввел правило, согласно которому опаздывающий должен петь перед коллективом. Мы уже успели послушать и гимн, и поздравления с днем рождения, и детские песни. Такая практика оказалась очень эффективной: сегодня сотрудники крайне редко поют».

Вводят правила о финансировании благотворительной организации.

Во время встреч в Keller-Williams Realty любой, у кого во время совещания звонит телефон, должен сделать пожертвование в бла-

готовительную организацию. Такая политика, как считает руководство, сводит к минимуму случаи, когда по какой-то причине совещание прерывается.

Делают совещания короткими.

Внедряют технологии, ограничивающие время.

Агентство World установило в конференц-зале технологию под названием Roombot. Она предупреждает участников о запланированном совещании, а также выполняет много других полезных функций. В частности, под конец совещания в конференц-зале начинает гаснуть свет. По сути, Roombot структурирует рабочий календарь команд и позволяет избежать накладок.

Используют секундомер и вводят систему символических штрафов.

Команда сервиса Tripping.com устанавливает секундомер на 30 минут в начале каждой встречи, что позволяет по максимуму использовать выделенное время. Если встреча затягивается, человек, который собрал сотрудников, должен бросить \$5 в корпоративную копилку.

Основатель и генеральный директор Tripping.com Джен О'Нил говорит, что принцип экономии времени стал ключевым в корпоративной культуре компании: «Это делает наши встречи более продуктивными», — уточняет она.

Отбирают стулья.

Консалтинговая фирма Just Fearless тоже устанавливает время для встреч — обычно 30 минут. При этом если совещание затягивается, у сотрудников забирают стулья, все оставшееся время им приходится общаться стоя. Такой метод стимулирует не затягивать совещания без цели и конкретной повестки. Правило действует везде — и в офисе, и в общественном месте. В последнем случае сотрудники особенно пунктуальны, потому что не хотят притягивать к себе взгляды посторонних.

Заставляют отжиматься.

Команда мобильного приложения Buddytruk встречается по утрам каждую пятницу, чтобы обсудить еженедельные итоги работы. Чтобы встречи не затягивались, руководство ввело забавное правило: последний выступающий должен 50 раз отжаться. Как отмечает руководство, сначала это было просто развлечение, но со временем традиция стала неотъемлемой частью корпоративной культуры.

С учетом цели отправитель может выбрать разные формы информационного взаимодействия.

4.2. Мотивационное выступление

Мотивационное выступление – это продвижение какой-то идеи, которую необходимо донести до сотрудников, чтобы они изменили свое поведение.

Суть мотивационного выступления в изменении поведения людей, причем изменения модели поведения. Безусловно, мотивационное выступление может базироваться на экспрессивной коммуникации, но нельзя забывать, что выступление может оказаться запоминающимся, но не быть эффективным. После мотивационного выступления в сознание участников должны быть внедрены новые мысли и идеи, которые позднее в дальнейшем должны изменить стиль поведения сотрудников. Кто-то из великих сказал: «Принцип мотивационного выступления – возбуждай, не возбуждаясь!». Коммуникант должен возбуждать людей, оставаясь внутренне спокойным, самое главное, не потерять контроль над собой.

Используя мотивационное выступление, коммуникант не должен поддаваться эмоциям в той мере, в которой он вызывает их у аудитории. Основным критерием мотивационной речи будет ответ на вопрос: изменилось ли поведение аудитории.

Структура мотивационного выступления.

Есть закон золотого сечения, закон композиции. Всё это существует в коммуникации: вступление, основная часть, кульминация, заключение.

Мотивационное выступление может обойтись без прямолинейного призыва, без кульминации. Оно может продавать без призыва к действию («call to action»), но он будет скрыт, мотивационное выступление может быть построено так, что люди самостоятельно считывают этот призыв.

Что отличает мотивационное выступление от всех остальных? Какие элементы должны быть обязательно в мотивационном выступлении?

Первое – высокий уровень энергетики. На низкой энергетике мотивационное выступление провести нельзя.

Второе – провокация.

Третье – история или же миф.

Провокация – это обязательный элемент «пробуждения» аудитории, следует искать инструменты воздействия. Провокация может выглядеть по-разному:

- потребовать от аудитории какого-то действия;
- задать вопрос аудитории и др.

К неэтичным инструментам провокации относится атака кого-то из реципиентов. Важно грамотно выбрать инструмент провокации, чтобы не получить протестное поведение со стороны участников коммуникации.

У провокации тоже есть композиция и ее надо выстраивать, важно довести конфликт до примирения, т.е. грамотно владеть инструментами управления конфликтом.

Важный элемент мотивационного выступления – «вскрытие», что редко возможно в других формах коммуникации, например, лекция этого не предполагает.

Для этого можно воспользоваться технологией «новая искренность», которое означает, что – люди не верят совершенствам и не верят в безупречность. Люди верят чему-то, что похоже на них, а значит несовершенно.

Если прежде коммуникатор старался отточить свое выступление до совершенства, выйти в безупречном виде на сцену и, рассказывая о себе, повествовать только истории своего успеха, то сегодня довольно часто выходит на сцену и предъявляет себя аудитории во всем своем несовершенстве.

Он может быть ни капли не готов к презентации, может импровизировать по ходу и не вписаться в тайминг. Он может честно сказать, что не знает ответа на вопрос, который поступил от аудитории. И не станет использовать ловкие трюки, при которых будет делать вид, что ответ-то он знает, но просто хочет аудиторию проверить. Вот эти приемы, которые прежде использовались очень активно, сегодня работают в минус.

Для того, чтобы аудитория поверила и «заразилась» идеей выступления, следует активно использовать технологию 5 уровней восприятия (рис. 12).

Реципиент – скептик, люди недоверчивы, поэтому необходимо в процессе выступления пройти все этапы доверия: визуального, аудиального, смыслового, и как итог, эмоционального.

Внутреннее состояние – это уверенность самого коммуникатора и его настрой, от которого зависит весь процесс коммуникации.

Первичное восприятие – это то впечатление, которое создается у аудитории при появлении спикера, следует помнить о правиле 7 секунд и 30 секунд.

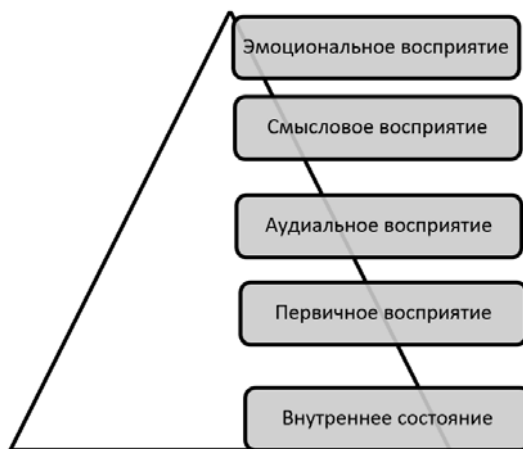


Рис. 12. Уровни восприятия

Первичное восприятие зависит от уверенности выступающего и соответствия вербальных и невербальных коммуникаций.

Аудиальное восприятие зависит от владения «вокальной мимикой». На этом этапе аудитория реагирует на высоту голоса, скорость речи, наличие пауз, убедительную интонацию.

Именно аудиальное восприятие демонстрирует, что человек – эксперт в определенной области, тогда наступает смысловое восприятие.

Только на этапе смыслового восприятия аудитория, наконец, начинает вслушиваться, вникать в основную мысль. И если смысл близок реципиенту, то ему, возникают эмоции.

Именно на уровне эмоционального восприятия формируется доверие, возникает эмоциональный отклик, что выступает движущей силой использования полученной информации на практике или дальнейшей ее трансляции.

4.3. Питчинг

Питчинг – короткая, сжатая презентация своей идеи или бизнеса перед инвестором. Раньше на такие выступления давалось 30–40 минут, а выступление продолжительностью 15 минут считалось крайне коротким.

Сейчас питчинг – это чаще всего трехминутное выступление, цель которого в максимально сжатые сроки и рамки донести,

что ты делаешь, что ты хочешь, кто тебе нужен, сколько денег тебе необходимо, то есть все свои цели и желания.

Главное, что надо знать о питчинге, что его цель – обратить внимание на свой проект/идею. Питчинг – это путь к переговорам.

Он может быть как в онлайн, так и в офлайн формате, дейтинги, где встречаются инвесторы и проекты и есть буквально пара минут, чтобы услышать друг друга.

Формат практически не влияет на то, как это происходит.

Питчинг – это некая целостная картинка, в которой нет раздражающих элементов, здесь требуется раскрытие следующих ключевых моментов:

Первое: нужно уметь кратко и доходчиво объяснить суть своей бизнес-идеи.

Второй момент: осветить компетенции команды, которая эти идеи будет реализовывать.

Третий: суметь доказать не только состоятельность идеи, но и то, что она может принести деньги.

За три минуты питчер должен доказать, что это можно будет продать, показать, кому продать, рассказать, как он будет продавать и по какой цене.

Есть 3 разновидности питчинг-выступления.

1. **Elevator pitch** – одноминутное выступление, которое требует отточенной речи. За это время выступающий должен успеть рассказать о проблеме, предложить решение, перспективы развития, обозначить сумму инвестиций и процент инвестора. Результат – приглашение на вторую встречу с инвестором.

2. **Idea pitch** – длится три минуты – самый актуальный питчинг, на котором есть возможность:

- представить проект;
- раскрыть проблему;
- предложить решение, а если есть аналоги, убедить, что предлагаемый лучше;
- указать статистику по целевой аудитории и объему рынка, который планируется охватить;
- рассказать о бизнес-модели, то есть, как проект окупится и сколько дохода он принесет, как это рассчитали;
- озвучить, сколько денег необходимо на развитие;
- сообщить, какой процент предлагается инвестору;
- познакомить с командой единомышленников, достижениями.

В конце подробнее остановитесь на важных элементах презентации и оставьте свои контакты, чтобы с питчером смогли связаться.

3. Funding pitch – самое длинное выступление, длится 7–10 минут. За это время необходимо успеть детально раскрыть все пункты, указанные в Idea pitch.

Как можно выделиться на фоне остальных:

- показать видео-ролик, макет или фото проекта перед началом выступления;

- приготовить забавную историю или шокирующую деталь, подходящую к теме выступления;

- уделить внимание дизайну и визуальному восприятию презентации.

Питчер должен придерживаться следующих правил:

- выступать энергично и эмоционально: энергетика и вера в свой продукт – одни из главных составляющих успеха;

- если это уместно, использовать реквизит или демонстрационные материалы.

Что должен услышать от питчера инвестор:

- питчер – профессионал в своем деле, который, если надо, может рассказать все в мельчайших деталях;

- питчер глубоко исследовал рынок, проработал проект и экспертно подходит к теме;

- точно знает, сколько нужно денег, так как просчитал все нюансы и может показать детальный план;

- учел все возможные риски и знает, как их предотвратить.

От правильно выбранной стратегии коммуникационного процесса зависят реализация коммукативного намерения, полнота восприятия адресата, взаимопонимание, настроение и, наконец, успех коммуникации.

В восприятии высказывания выделяются четыре компонента:

- 1) сознание, обеспечивающее понимание, на которое направлен смысл нашей речи;

- 2) аффекты, часто отрицательно влияющие на ход делового общения, следовательно, подлежащие устранению (эмоциональность и экспрессивность);

- 3) психологические состояния, ради улучшения которых осуществляются меры по обеспечению психологического сервиса;

- 4) творческие способности, в позитивном смысле направленные на ускорение поиска компромисса и учет интересов.

На основе сказанного можно сделать вывод, что и понимание, восприятие зависят от ряда факторов:

- индивидуальных мотивов и рациональных целей;
- условий коммуникации;
- индивидуально-личностных характеристик коммуникаторов;
- уровня информированности;
- обычности ситуации или аффекта;
- желаний и способности делать сложные логические заключения.

Исходя из принципа коммуникации Грайса и принципа рациональности, можно определить следующие правила коммуникации:

- 1) высказывание должно содержать не меньше и не больше информации, чем требуется для дела или ожидается собеседником;
- 2) высказывание совсем не содержит ложной информации или утверждений, для которых нет достаточных оснований;
- 3) высказывание не уводит от обсуждаемой темы;
- 4) излагаемые мысли и факты выражены ясно, кратко и последовательно с учетом информационного фона и компетенции собеседника.

Соответственно, иронию, метафору, гиперболу, каламбур, а также недосказание или умышленное сокрытие говорящим важной в свете обсуждаемого вопроса информации или своих коммуникативных целей следует признать отклонением от изложенных правил и самого принципа вежливости в его абсолютизированном понимании.

Тест

1. Доведение заданий – цель:
 - 1) проблемного совещания;
 - 2) автократического совещания;
 - 3) оперативного совещания;
 - 4) инструкционного совещания.
2. Вставляет неожиданные замечания:
 - 1) рисовальщик;
 - 2) фанатик ручки;
 - 3) комментатор;
 - 4) критик.

3. Короткая, сжатая презентация своей идеи или бизнеса перед инвестором – это:

- 1) совещание;
- 2) питчинг;
- 3) мотивационное выступление;
- 4) брифинг.

4. Разновидность спора как словесного состязания:

- 1) совещание;
- 2) питчинг;
- 3) мотивационное выступление;
- 4) дискуссия.

5. Обмен мнениями с целью выяснить точки зрения сторон и принять решение:

- 1) совещание;
- 2) переговоры;
- 3) мотивационное выступление;
- 4) дискуссия.

Ситуация

Место действия: офис, кабинет руководителя. Время действия: 16.00.

– Так, Лена (секретарь), собери мне всех к 17-ти! Будет совещание. Ничего не конкретизируй – сюрприз, так сказать! Просто передай – не придут, пусть пеняют на себя. Всех сотрудников из отдела продаж. Всех – это значит всех, тут места хватит. Будем сидеть пока не примем решение. Вот такой рабочий день.

Время 17:00.

– Все собрались? Кого ждем? Ничего, докурят, придут и включатся. – нам тут долго мариноваться... Итак, у нас сейчас будет совещание. Всем уже ясно, что ваш отдел работает из рук вон, так дальше нельзя, нужно предлагать новые идеи, нужно что-то менять. Сейчас все будут высказываться смело и открыто. Говорить можно абсолютно все, но по делу. Главное – дать идею, которая поможет повысить объем продаж и качество наших услуг. Пока не придумаем – никто домой не уходит. Начнем с Виктора Палыча, вы у нас корифей по продажам... Нет соображений? Мы подождем. Сколько надо, столько и подождем, нам ваше мнение крайне важно. Да потерпите вы, Зина, от вас у всех уже в ушах

звенит... Что? Сережа, вы вообще долго думали, прежде чем сказать? Вот же послал Господь сотруди́чков... Ага, дадим слово Павлику... Обоснуй, Паша, обоснуй сначала. Вы, Ольга Олеговна, не согласны? А вы вообще, что-нибудь в этом понимаете? Не согласны – спорьте, только не деритесь... Теперь Викентий Иванович, ваша очередь. Вы в нашем бизнесе еще до кризиса начинали, кто ж нас спасет, если не вы... Это я запишу, это интересно. А вы все – учитесь, пока Иваныч жив!... Кто считает, что это глупо? Если считаете так – где аргументы? Ну и молчите. Да хоть уходите совсем – от вас толку мало. Остальные – высказывайтесь, я потом скажу, чья идея лучше и как правильно...

Совещание длилось 3 часа, решение никакое не принято, поэтому руководитель объявил, что на следующей неделе продолжится обсуждение.

Задание.

1. Провести анализ проведения совещания, базируясь на теории коммуникации (время, место, тип коммуникации, повестка дня и т.д.) определить тип совещания.
2. Обосновать допущенные ошибки, предложить свой план организации совещания – конкретно для данной ситуации.

Глава 5. Аргументация

5.1. Структура аргументации

Аргументация – это процесс доказательственного рассуждения, приведения аргументов и доводов, направленный на убеждение собеседника и обоснование истинности какого-либо суждения. Цель любой аргументации – принятие получателем или аудиторией выдвигаемых положений. Спор, деловые переговоры, презентация продукта, судебные прения, коммерческая реклама – все это понятия, которые без аргументации потеряли бы смысл.

В процессе любой аргументации участвуют два основных лица: тот, кто доказывает, и тот, кто слушает, т.е. на кого направлено убеждение. Первый – аргументатор, а второй – реципиент. Последний в любой момент может сам стать аргументатором, если начнет приводить контраргументы.

В теории аргументации те выдвигаемые положения, которые доказываются, называются тезисом, поэтому целью являются внушение тезиса и доказывание его обоснованности, справедливости, истинности.

Любое доказательство строится посредством аргументов. Под ними понимаются суждение или совокупность взаимосвязанных суждений, с помощью которых и доказывается тезис. Контраргумент – доводы или суждения, направленные на опровержение того или иного аргумента.

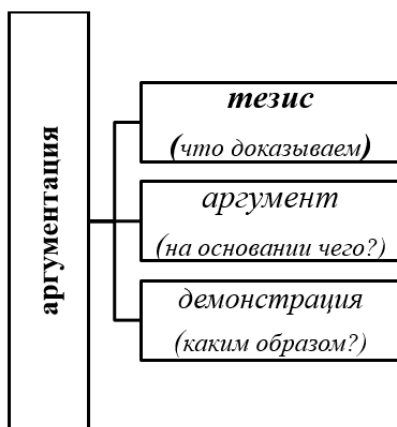


Рис. 13. Структура аргументации

Однако тезис и аргумент – не единственные структурные элементы аргументации. К ним относится еще один, именуемый демонстрацией. Она позволяет определить, каким образом доказывается, насколько все было логично и связано. Иными словами, демонстрация – это последовательная логика рассуждений, ведущая от аргументов к тезису. Например, словосочетания типа «железная логика» или «абсолютно неубедительно» можно отнесли именно к третьему элементу структуры аргументации. Таким образом, демонстрация – логическая форма построения аргументации, т.е. важнейшая часть доказательства с точки зрения его убедительности.

5.1.1. Тезис

1. Тезис должен быть ясным и точным. Тезис не терпит многозначительности.

Формулируя тезис, нужно задаться вопросами: вся ли терминология в нем раскрыта, все ли слова понятны, насколько точно он выражен и насколько правильно его понимает реципиент или аудитория?

Одно из важнейших правил аргументации гласит, кто доказывает слишком много, тот не доказывает ничего. И наоборот, кто доказывает слишком мало, тоже ничего не доказывает. Сравните два тезиса: «люди злы» и «некоторые люди злы». Первый – спорный, даже ошибочный, а второй кажется абсолютно справедливым.

2. Тезис должен быть одним и тем же на протяжении всего доказательства.

Иными словами, он должен не только быть ясно и четко сформулирован, но и не меняться на протяжении всего доказательства. При нарушении этого закона возникает ошибка, известная как *подмена тезиса*, или схожая с ней *потеря тезиса*, если такое совершается бессознательно.

Пожалуй, всем знакома ситуация, когда во время совещания, переговоров, спора или дискуссии аргументатор начинает доказывать конкретный тезис и в ходе долгих рассуждений приводит аргументы в пользу уже не этого, а совершенно другого тезиса. Иными словами, теряется нить рассуждений, изначальная тема дискуссии становится расплывчатой, и реципиент уже не понимает, о чем раньше шла речь. Тем же опасны и излишне длинные преамбулы, сложноподчиненная нить доказательств или демагогии.

Практика показывает, что подмена или потеря тезиса – самый распространенный вид ошибки. Она ежедневно встречается в нашей

жизни, и крайне важно уметь отслеживать, как связаны аргументы и изначальный тезис в речи аргументатора.

Сужение или *расширение* тезиса – тоже одна из разновидностей ошибок, возникающих из-за несоблюдения данного закона. Например, исходный тезис «Это самая полезная книга для развития навыков убеждения» реципиент может расширить до формулировки «Это лучшая из всех книг на свете», а защитник, в свою очередь, его сужает: «Это вышедшая в текущем году полезная книга для развития навыков убеждения». Схожим с сужением и расширением тезиса можно считать его *усиление* или *смягчение*. Например, тезис «Считаю, что многие представители нашей политической элиты работают непрофессионально» реципиент может усилить следующим образом: «Вы утверждаете, что наши политики – глупы?». В свою защиту аргументатор смягчает тезис: «Нет, я имел в виду, что у многих политиков нет специального политологического, управленческого или юридического образования». Такие метаморфозы с тезисом мы можем наблюдать ежедневно: и в личной жизни, и на работе, и даже в рамках политических или общественных телевизионных дебатов. Умышленное сужение, расширение, смягчение или усиление тезиса с целью одержать победу в споре можно считать эффективными уловками.

3. Тезис должен нуждаться в доказательстве.

Бессмысленно доказывать очевидные вещи, например, аксиомы и постулаты, общепринятые определения понятий и т.д. Есть ряд положений, которые мы воспринимаем на веру, и аргументация в таких случаях бессильна.

5.1.2. Аргументы

1. Аргументы должны быть истинными суждениями (требование истинности).

Чтобы убедительно доказать тезис, мы должны использовать истинные, правдивые аргументы. Несоблюдение этого правила ведет к ошибке «умышленное заблуждение», когда оратор, чтобы обосновать тезис, использует заведомо ложные факты, аргументы и доказательства, выдавая их за истинные. Такая ошибка подрывает всю структуру доказательства, смысл и мораль полемики; с помощью лжи можно доказать все что угодно, однако такое доказательство не имеет никакой цены. Именно поэтому в уголовном процессуальном праве

за дачу заведомо ложных показаний в ходе судебного разбирательства предусмотрена уголовная ответственность.

2. Истинность аргументов должна быть доказана (требование доказанности).

Если оратор для утверждения тезиса опирается пусть на истинные, но на недоказанные аргументы, появляется распространенная ошибка, известная как *«предвосхищение оснований»*. Аргументы в этом случае не доказывают тезис, а лишь предвосхищают его.

По законам логики недоказанный аргумент для обоснования тезиса не принимается. В жизни происходит то же самое. Если для реципиента аргумент остался непонятным, недоказанным, нераскрытым, сознание его просто не воспринимает. Соответственно, недоказанный аргумент свою задачу, заключающуюся в убеждении реципиента и обосновании истинности тезиса, не выполняет.

«Нельзя пить воду из лужи» – это тезис. «Потому что это опасно» – аргумент. Другой вопрос, доказан и раскрыт он или нет, убедит ли он собеседника. Сомнительно. Попробуем доказать истинность аргумента таким образом: «Нельзя пить воду из лужи, потому что это опасно для жизни и здоровья человека, поскольку в такой воде содержатся смертельно опасные микробы, бактерии и вещества, которые могут вызвать интоксикацию, заражение или отравление организма».

3. Аргументы не должны противоречить друг другу (*требование непротиворечивости*).

Противоречие аргументов – одна из самых распространенных логических ошибок. В процессе обоснования тезиса мы приводим ряд аргументов в его поддержку. Крайне важно, чтобы они не противоречили друг другу. Если политик в своей речи, обращенной к потенциальным избирателям, сначала заявляет, что он ярый сторонник демократии, а через какое-то время утверждает, что он ратует за прямое назначение губернаторов президентом, то мы имеем дело с противоречием аргументов. Ведь выборы, т.е. прямое волеизъявление народа, являются важнейшей основой демократического устройства.

4. Истинность аргументов должна доказываться независимо от тезиса, т.е. автономно (*требование автономности*).

Например, когда при обосновании какого-либо аргумента используется сам тезис. В этом случае мы имеем дело с классической

ошибкой, которая называется *порочный круг* или «*круг в доказательстве*». «Внимательное изучение основ медицины полезно, потому что знания об оказании первой помощи человеку не раз приносили мне пользу на практике», «В доме надо иметь большую личную библиотеку, потому что книги в доме нужны», «В России увеличилось количество дорожно-транспортных происшествий, потому что число аварий на дорогах стало больше», «Бог существует, потому что об этом пишется в Библии, а Библия есть слово Божье» – примеры круга в доказательстве.

5. Аргументы должны быть достаточны для доказывания тезиса (*требование достаточности*).

Совокупность аргументов должна быть достаточной для вывода тезиса. Как правило, для этого слишком мало одного аргумента, поскольку его доказательственная сила невелика. «У нее началась депрессия: она уже третий день ходит в плохом настроении». Однако три дня плохого настроения не доказывают, что у человека депрессия, так как эта болезнь сопровождается хроническим чувством усталости, нарушением сна и памяти, вегетативными симптомами. Подобную ошибку будем называть *недостаточностью аргументов*. Если вы услышали от оппонента фразу «Чем еще можете это подтвердить?», значит, вы совершили именно такую ошибку.

Однако это отнюдь не означает, что чем больше аргументов, тем лучше, известная латинская пословица гласит: «Сила аргументов не в числе, а в весомости». Поэтому, чтобы аргументация была результативной, стоит обратить внимание не на количество, а на качество, проработанность, глубину, доказанность аргументов. Это справедливо, ведь лишние аргументы, неряшливо подобранные или, в конечном счете, противоречащие друг другу, не только однозначно ослабят вашу аргументацию, но и создадут дополнительную почву для выигрышного опровержения со стороны оппонента. Кроме того, опять же есть опасность совершить ошибку подмены или потери тезиса. Ошибку приведения большего числа лишних, малоубедительных аргументов называют «*чрезмерным доказательством*».

Правила эффективного аргумента.

Аргумент необходимо раскрыть, объяснить таким образом, чтобы каждый из реципиентов понял вкладываемый в него смысл.

Такое «разжевывание» называется поддержкой. Кроме того, необходимо наличие яркого, наглядного примера. В этом случае он получает тройную силу, и структура аргумента выглядит следующим образом (рис. 14).



Рис. 14. Структура аргумента

Итак, есть ли жизнь на Марсе (*тезис*)?

С огромной вероятностью можно сказать, что есть, подтверждением чему служит большое количество воды, существующей сегодня в виде льда (*аргумент*).

А это означает, что на Марсе может быть жизнь в форме простейших бактерий. Ведь вода – это жизнь, химическая основа всех известных нам форм существования материи. Тем более что когда-то на Красной планете вода существовала в виде океанов и морей, климат был теплее, атмосфера плотнее, а это идеальные условия для зарождения и развития жизни (*поддержка*).

Например, по такому же сценарию, в аналогичных условиях начиналась жизнь на нашей планете Земля (*пример*).

С помощью поддержки мы раскрываем основной смысл аргумента, объясняем, почему мы использовали и как он **связан** с начальным тезисом, а также добавляем ему информативности.

Несколько слов о примере. Важно, чтобы избираемый факт в качестве примера был обязательно ярким и отражал тенденцию к обобщению. Идеальный вариант, когда мы подкрепляем аргумент несколькими однотипными примерами. В сознании реципиента аудитории формируется впечатление, что это не несколько отдельно взятых случаев, подтверждающих тезис, а именно тенденция, типичная ситуации.

Тенденциозность – основное требование к примеру в структуре аргумента. Стоит сказать, что иногда пример сам по себе служит крепким и мощным аргументом. Речь идет о так называемом

противоречащем примере, который максимально эффективен при опровержении ошибочных обобщений, например, говорят, что все птицы летают. Какие тут могут быть аргументы, если достаточно привести пример, разрушающий весь исходный, а как же пингвины, чьи крылья трансформированы в лапы и страусы, чей вес не позволяет им взлететь. Вспомним один из законов аргументации, истинность аргумента должна быть доказана. Как раз поддержкой мы и обосновываем истинность, а примером подкрепляем достоверность, добавляя эмпирическую составляющую. Таким образом, используя трехзвенную структуру аргумента делаем его доказанным и избегаем распространенной ошибки «*предвосхищение основания*». Эффективный аргумент – это аргумент, который на 100% понятен всем реципиентам, исключает возможность двусмысленности или и интерпретации смысла.

Один из самых эффективных приемов убеждения в аргументации – создание *визуального образа* или «картинки» в сознании реципиента или аудитории. Не всегда аргументами можно убедить слушателей в своей правоте. Иногда наиболее верный способ – сформировать в их воображении яркий образ, убедительную иллюстрацию, которая способна подчеркнуть правильность вашей позиции.

Создаваемый образ должен подтверждать истинность тезиса. С помощью такой иллюстрации можно вызывать у реципиента или аудитории различные эмоции – сопереживание, сочувствие, радость, решительный настрой на действие, зависть, недовольство текущей позицией и т.д. Вызвав такие эмоции у слушателей, легче склонить их к истинности доказываемого тезиса.

Хотя многие эксперты говорят, что подобные иллюстрации эффективно действуют только на представительниц женского пола, «рацию» и «эмоцию» есть у представителей разных полов. Создание визуального образа является примером эмоциональной аргументации.

Например, топ-менеджер из крупной компании отлично проиллюстрировал, как эффективно можно использовать прием создания визуального образа. Тема для дебатов была «Жить в деревне лучше, чем в мегаполисе». Участник нарисовал следующий образ: «Мегаполис. Огромный город, миллионы людей. Бешеный темп, сумасшедший ритм. Бесконечная суета. Гарь, пыль, смог, выхлопные газы. Заводы, производства, фабрики. Черное небо. Многокилометровые пробки с миллионами машин, выпускающих

ужасающее количество смертоносных выхлопных газов. Город задыхается, а вместе с ним и мы. Теперь давайте перенесемся в тихую, спокойную деревеньку. Прозрачное, чистое небо. Реликтовые, поражающие своей красотой и великолепием леса. Бескрайние просторы, отсутствие пробок. Чистый воздух, зелень, простор – все это отсутствует в городе. При этом можно выезжать в город и пользоваться благами современной жизни. Я делаю такой выбор в пользу деревни!».

Стоит сказать, что есть определенные темы, доказательство которых наиболее эффективно именно с помощью данной методики. Например, нам необходимо доказать тезис, который гласит, что необходимо помогать голодающим детям в Африке. Можно, конечно, приводить аргументы о сострадании, глобальной человеческой взаимопомощи и принципах гуманизма, но наиболее эффективной будет нарисованная в сознании слушателей картина голодных и больных детей. Аргументатор должен владеть навыками создания ярких иллюстраций, которые создают наглядную картину, подтверждающую выдвинутый тезис. Для убедительности необходимо умело сочетать различные способы аргументации, позволяющие воздействовать на эмоциональное состояние аудитории.

Эффективная аргументация включает в себя умение не просто подобрать действенные аргументы, но и правильно их расположить, выстроить в правильной последовательности, создать структуру доказывания тезиса. Бесструктурное изложение аргументов не всегда производит должный эффект. Их необходимо выстраивать в четкой, выверенной последовательности – линия аргументации.

Линия аргументации – это продуманная последовательность аргументов, которые подготовлены для убеждения оппонента в правоте собственной позиции. Идеальный вариант – когда один аргумент перетекает в другой, но при этом соблюдаются причинно-следственная связь и общая логика повествования.

Подготовка линии аргументации.

1. Определяем аудиторию, которой будем доказывать тезис. Принципиально важно предположить, какими будут слушатели: условно доброжелательны или недоброжелательными. Доброжелательная аудитория – это проверенные люди, которых вы знаете и поэтому уверены, что информация будет восприниматься ими позитивно и с одобрением. Если же вы не уверены в позитивном

настрое слушателей или даже полагаете, что аудитория, возможно, не поддержит тезисы, которые вы будете доказывать, то можно считать ее условно недоброжелательной. Если нельзя заранее предположить реакцию аудитории, то лучше отнести ее к потенциально недоброжелательной, чтобы перестраховаться и быть в выигрышной ситуации в случае форс-мажора. То же самое касается не только аудитории, но и отдельно взятого собеседника или реципиента.

2. Находим в совокупности подготовленных аргументов *самый сильный* и *самый слабый*. Наиболее доказанный, универсальный, глубокий, выигрышный и объективный аргумент будет самым сильным в линии аргументации, а достаточно сомнительный, контекстуальный можно отнести к самому слабому. Помните, что в любом доказывании всегда есть сильные и слабые аргументы.

3. Затем пользуемся простым правилом: выступая перед недоброжелательной аудиторией/реципиентом, начинаем строить линию аргументации с самого сильного аргумента, а самый слабый используем в конце своей речи, и, наоборот: в доброжелательной аудитории можно начать с самого слабого аргумента, самый сильный оставив на потом. Это обусловлено известным всем «эффектом края» (когда лучше всего запоминается услышанное или увиденное в начале и в конце) и психологией восприятия информации.

Если недоброжелательная аудитория, которой не особо близка ваша точка зрения, сначала услышит слабый аргумент, то это может лишь ее усилить скептический настрой. Если же вы начнете свое выступление с самого сокрушительного и мощного факта, то он однозначно вызовет интерес и внимание аудитории и заставит ее как минимум выслушать вашу точку зрения и другие приводимые вами аргументы. В позитивно настроенной аудитории припасите самый убойный аргумент для эффектной концовки своего выступления или речи, чтобы быть уверенным в том, что слушатели примут вашу точку зрения.

4. Пользуясь «эффектом края», можно сформулировать еще одно универсальное правило: если аудитория заранее неизвестна или сделать прогноз о ее реакции на вашу позицию не представляется возможным, ставьте сильные аргументы в начале и в конце своей речи. Аудитория запомнит именно их – самые мощные, выверенные и объективные из всей линии аргументации. В общем и целом, правило ее создания можно представить следующим образом.

Практика показывает, что для подтверждения правоты хватает от трех до пяти сильных аргументов. Если их будет меньше, то выступающему очень сложно доказать свою позицию. Не все аргументы универсальны, поэтому нет гарантии, что один или два из них подействуют на 100% аудитории. Кроме того, психологически это будет восприниматься как слабая позиция, словно нечем подкрепить тезис. Если же в линии аргументации больше пяти-семи аргументов, то аудитория просто в них запутается или забудет их к концу выступления.

Чтобы аудитория или реципиент не путались в приводимых аргументах, нужно их выделять. Необходимо обозначать, выделять аргументы в линии аргументации: первый, второй, третий, четвертый и т.д. Кроме того, это можно делать с помощью:

- четких пауз между аргументами;
- счета «во-первых, во-вторых, в-третьих...»;
- вводных фраз типа «Следующее, что мне хотелось бы выделить...», «Немаловажно заметить, что к тому же...», «Еще один факт в пользу того, что...» и т.д.

Грамотная оценка аргумента необходима не только для того, чтобы оценить свою линию аргументации, но и контраргументацию со стороны оппонента, что, безусловно, немаловажно.

Оценку аргумента можно свести к трем основным показателям:

- 1) глубина (проработанность философии);
- 2) доказанность (снабжен ли аргумент поддержкой и примером/«картинкой»);
- 3) универсальность (на кого он может подействовать).

Глубина. Категория «глубокий» отражает, прежде всего, глубину и проработанность содержания аргумента. Для того чтобы понять, что включает в себя его глубина, в нашу теорию аргументации необходимо ввести важное понятие – философия аргумента.

Именно философия – основная и наиболее важная ценность, которую вы стремитесь защитить своим аргументом. К примеру, возьмем тезис: «В России нельзя легализовать эвтаназию». Аргумент номер один: «Необходимо учитывать степень коррупции в медицинских учреждениях; эвтаназия может стать инструментом легального убийства ни в чем не повинных людей». Аргумент номер два: «Эвтаназию нельзя легализовать, так как никто не имеет права вваливать на плечи врачей ответственность за умерщвление

человека». В первом случае философия аргумента – жизнь человека, во втором – ответственность врачей за умерщвление людей. Как, по-вашему, какой из критериев наиболее весомый? Безусловно, жизнь человека. Поэтому с точки зрения такого критерия, как глубина, первый аргумент будет более выигрышным, чем второй. Он более глубокий, поскольку затрагивает самые масштабные и важные ценности.

Философия аргумента, может быть, какой угодно. Например, экономия средств, моральные устои общества, безопасность социума, благосостояние народа, светлое будущее, религия и т.д. Одно из ключевых правил составления своей речи в защиту того или иного тезиса – определение философии всей линии аргументации. Следует обдумать тезис, и в первую очередь, выбрать самую очевидную философию аргументации, а потом уже начинать мозговой штурм и «рождать» аргументы. Например, самой очевидной философией для утверждения «Жить в деревне лучше, чем в мегаполисе» является экология, а для опровержения – городская инфраструктура, без которой жизнь современного человека невозможна. Безусловно, философия аргументации – понятие субъективное и относительное. Ее необходимо выбирать в зависимости от контекста, условий выступления, аудитории и т.д.

Доказанность. Категория «доказанность» напрямую соотносится с законом аргумента, который гласит: «Истинность аргумента должна быть доказана». Недоказанный, нераскрытый аргумент не работает. Но есть действенный механизм, который позволяет сделать его доказанным, – это трехзвенная структура аргумента.

Универсальность. Все аргументы можно отнести к двум основным видам: *универсальные и контекстуальные*.

Универсальные аргументы – это такие доказательства, которые могут произвести эффект на любую аудиторию. Контекстуальные аргументы – те, которые действуют на строго определенную аудиторию и лишь на некоторых реципиентов. Чем универсальнее аргументы, тем они эффективнее. Например, аргументы, апеллирующие к какому-либо авторитету (Ленину, Путину, Биллу Гейтсу, Достоевскому), будут близки лишь тем, кто признает престиж и влияние этих людей. Крайне важно при оценке своей точки зрения и позиции реципиента обращать внимание и на такой критерий аргументации, как универсальность.

5.1.3. Демонстрация

Тезис должен логически вытекать из аргументов и быть тесно с ними связан.

Задача аргументатора – показать, что между тезисом и приведенными аргументами существует четко построенная логическая связь. Как жаль, что для этого недостаточно произнести: «отсюда следует», «таким образом», «итак», «поэтому», «следовательно»! Требование логического вытекания тезиса из аргументов и его четкой связи с ними – одно из самых сложных в теории аргументации. Ошибка несоблюдения связи тезиса с аргументами называется *«мнимое следование»*. «Он совершил кражу, потому что свидетели видели, как он торговал чужими вещами на базаре» – разве здесь есть логическая, выверенная связь тезиса с аргументом? А как в этом случае аргумент доказывает тезис: «Сахар подешевел, значит, экономика страны идет на подъем»?

Часто встречаются близкие к мнимому следованию ошибки: *«от сказанного с условием к сказанному безусловно»* и *«неоправданный переход от узкого к широкому»*. Суть первой ошибки в том, что аргументатор использует аргументы, истинные только в условиях определенного контекста, меры, времени и т.д., в качестве безусловных, универсальных, верных во всех случаях и во все времена. Никто не будет спорить, что кофе – не только вкусный, но и полезный напиток, который при малых дозах положительно сказывается на артериальном давлении и самочувствии. Однако при больших дозах кофе может оказаться вредным и губительным. То же самое можно сказать и о лекарствах: в небольших количествах они приносят пользу, а в чрезмерных – вред. Ошибка *«неоправданный переход от узкого к широкому»* встречается, когда аргументы описывают более узкую область, а в тезисе необоснованно утверждается более широкая. Например, если конкретный сорт сыра великолепен, то это не означает, что все сыры в мире такие же.

Практика показывает, что ошибку *«мнимое следование»* и ее разновидности мы замечаем реже всего, так как они замаскированы словесной видимостью доказательства («поэтому», «таким образом», «в итоге имеем» и т.д.). Поэтому всегда следует внимательно относиться к таким логическим словам-связкам и тщательно отслеживать реальную логическую связь тезиса и аргумента.

5.1.4. Основные логические ошибки

Итак, самые распространенные и часто встречающиеся ошибки аргументации.

1. *Подмена тезиса* – логическая ошибка, состоящая в том, что в процессе доказывания одного тезиса аргументатор переходит к доказательству другого, сходного с первым.

2. *Потеря тезиса* – ошибка, аналогичная подмене тезиса, но совершаемая бессознательно в ходе выстраивания сложной линии аргументов и сложноподчиненных логических связей. Кроме того, эта ошибка обусловлена демагогией и отвлечением от основной темы.

3. Отдельно стоит отметить *сужение* и *расширение* тезиса, что по своей сути очень близко к его подмене или потере.

4. *Умышленное заблуждение* – использование в доказательной речи неистинных, заведомо ложных аргументов и фактов, выдаваемых за истинные.

5. *Предвосхищение оснований* – приведение в качестве аргумента положений, которые хотя и не являются заведомо ложными, однако нуждаются в доказательстве.

6. *Противоречие аргументов* – логическая ошибка, заключающаяся в том, что в процессе доказывания тезиса аргументатор использует аргументы, противоречащие друг другу.

7. *Круг в доказательстве* – ошибка в аргументации, когда в качестве аргумента доказательства используется положение, доказанное с помощью самого тезиса.

8. *Недостаточность аргументов* – приведение слишком малого числа аргументов или недостаточно глубоких аргументов для доказывания исходного тезиса.

9. *Чрезмерное доказательство* – приведение слишком большого числа аргументов, многие из которых являются лишними и малоубедительными.

10. *Мнимое следование* – ошибка аргументации, состоящая в отсутствии логической связи между тезисом и аргументами.

11. *От сказанного с условием к сказанному безусловно* – использование аргументов, истинных в частных случаях, в определенных условиях и контекстах, в качестве универсальных и верных во всех случаях для доказывания более широкого тезиса.

5.2. Виды аргументации

В классической теории по разным основаниям выделяют несколько видов аргументации: прямая и косвенная, рациональная и эмоциональная, теоретическая и эмпирическая, универсальная и контекстуальная и т.д.

Прямая и косвенная аргументация.

Любые приводимые нами доказательства можно раз делить на прямые и косвенные. В прямой аргументации рассуждение идет от доказательств к тезису. Иными словами, задача аргументатора – найти такие убедительные аргументы, из которых по правилам логики получается тезис. Нахождение утверждений, способных быть убедительными аргументами для доказываемого тезиса и установление логической связи между ними и найденными аргументами – это и есть прямая аргументация. «Некоторые чиновники берут взятки» – исходный тезис. Как его доказать, используя прямую аргументацию? Например, можно привести в пример уголовные дела, заведенные на чиновников Иванова, Петрова, Сидорова, вину которых доказал суд. Отсюда следует вывод: некоторые чиновники берут взятки.

В косвенной аргументации для доказательства какого-либо тезиса (тезис А) создается антитезис, т.е. противоречащее исходному тезису суждение (не-А). В результате доказывания его ложности автоматически делается вывод об истинности первоначального тезиса. Такой вид косвенной аргументации называется еще *доказательством от противного* (так как используется отрицание доказываемого положения). Косвенная аргументация создает антитезис, противоположный исходному, и доказывает его несостоятельность.

Рассмотрим еще раз тезис «Некоторые чиновники берут взятки» и попробуем доказать его с помощью косвенной аргументации. Создаем антитезис – допустим, чиновники не берут взятки. Следовательно, они живут на одну зарплату, которая, как известно, относительно невысока, по крайней мере, на нее невозможно купить роскошные иномарки, загородные дома и т.д. Однако известно, что у чиновников Иванова, Петрова, Сидорова такая дорогостоящая собственность имеется. На какие средства они ее приобрели? Ответ очевиден. Следовательно, некоторые чиновники живут не только на официальную зарплату, а берут взятки.

Таким образом:

- 1) формулируем антитезис и из него выводим следствия с намерением найти среди них ложное;
- 2) устанавливаем ложное следствие;
- 3) делаем вывод, что антитезис неверен или абсурден;
- 4) на основе ложности или абсурдности антитезиса приходим к заключению об истинности тезиса.

Такова структура и логика косвенного доказательства.

Рациональная и эмоциональная аргументация.

Любые аргументы могут быть либо рациональными, либо эмоциональными. Последние обращаются к эмоциям и могут вызывать радость, грусть, сопереживание, сочувствие, гнев и т.д. в зависимости от контекста и исходных целей. Технология создания визуального образа («картинки») и есть пример эмоциональной аргументации. Рациональные аргументы, напротив, оперируют к здравому, рациональному смыслу, логическому рассуждению. Это могут быть логические доказательства (индукция, дедукция, аналогия), статистика, законы природы и т.д. В каждом из нас заложено рациональное и эмоциональное восприятие информации. Хотя «рацио» и «эмоцио» неотделимы, между ними есть существенные отличия. Считается, что эмоциональность в большей степени контролируется бессознательно и преобладает у женщин. Рациональность, как это уже понятно, контролируется сознательно и в большей степени выражена у мужчин. Неверно считать, что эмоциональные аргументы вообще не действуют на мужскую часть аудитории, но, тем не менее, степень их влияния на женскую будет на порядок выше.

Многие западные тренеры и специалисты по аргументации рекомендуют в своих мастер-классах и на коуч-сессиях диагностировать аудиторию и, если она преимущественно женская, прибегать к эмоциональной аргументации, а если мужская – то, соответственно, к рациональной. Это действительно хорошие советы, ставшие практически неписаными правилами современной аргументации. Однако не стоит воспринимать их буквально и с фанатизмом. Рациональность и эмоциональность – единое целое и неразрывные понятия, поэтому в своем выступлении необходимо их сочетать.

Можно ли представить себе презентацию нового автомобиля без эмоциональной аргументации (например, без образа машины,

которая, как ветер мчится по живописной дороге навстречу свободе), хотя аудитория на таких мероприятиях преимущественно мужская (конечно, на презентациях, а не на дорогах)? И наоборот, вряд ли презентация нового пылесоса обойдется без рациональной аргументации (статистики, данных о мощности, качестве уборки, уровне шума и т.д.), хотя аудитория в таких случаях, в основном, женская. Если аудитория смешанная, то приведенные соотношения не действуют, так как все зависит от тематики, гендерной принадлежности слушателей, условий, контекста.

Интересно проанализировать, как используют эмоциональную аргументацию крупные сетевые компании, бизнес которых процветает благодаря, конечно же, независимым представителям или так называемым консультантам по красоте. Именно эти люди, находящиеся в самом низу сетевой финансовой пирамиды, приносят основные доходы. Каков же главный «тезис» компании, который ей необходимо доказать потенциальной аудитории? Конечно же, что работать в ней интересно и прибыльно; что продукт, который вы должны продавать, абсолютно уникальный, и вообще, благодаря такому сотрудничеству вы построите головокружительную карьеру, станете богатым и знаменитым. Как доказать истинность этого тезиса? Можно воспользоваться рациональной аргументацией, например, привести статистику: мол, продав всего один крем, вы получите 150 рублей, а поскольку в среднем каждый консультант реализует 50 баночек в месяц, то, работая всего по несколько часов в день, можно заработать минимум 7500. Но разве только это может подействовать преимущественно на женскую аудиторию? Поэтому создатели Магу Key и Herbalife используют изумительно грамотные и отточенные технологии эмоциональной аргументации – так называемые истории успеха, комплекс мер убеждения, который носит скорее психологический характер и действует преимущественно на подсознание.

Теоретическая и эмпирическая аргументация.

Абсолютно все аргументы поддаются также делению на два больших вида: *теоретическую* и *эмпирическую* аргументацию. Первая основана на логических заключениях и рассуждениях: индукции, дедукции, аналогии, причинно-следственных связях, логических выводах и следствиях и т.д. Иногда ее называют

искусственной, потому что она создана специально и не основывается на эмпирическом опыте, в отличие от эмпирической аргументации, которая опирается преимущественно на наблюдение и эксперимент. Такую аргументацию также называют естественными доказательствами.

В повседневной жизни мы специально не отдаем предпочтение теоретической или эмпирической аргументации, используя в процессе доказательства и тот и другой ее вид. Однако есть тезисы, которые можно наиболее эффективно доказывать одним из двух способов. Например, тезис «Вещие сны – это божественные знаки» будет сложно доказать логически, т.е. с помощью теоретической аргументации. В этом случае более уместна эмпирическая аргументация с ее примерами и байками из жизни, свидетельствами очевидцев, заключениями экспертов и т.д. То же самое касается доказывания таких тезисов, как «Волга впадает в Каспийское море», «Огонь вызывает болезненные ожоги» и прочих. Напротив, тезис «Жизнь есть только на планете Земля» проще доказать с помощью теоретической аргументации.

Вспомним трехзвенную структуру аргумента: аргумент – поддержка – пример, в рамках которой элемент последний как раз и является эмпирической аргументацией. Поэтому, если сам аргумент относится к теоретической аргументации и к тому же приведен яркий пример (т.е. эмпирическая аргументация), то мы, таким образом, используем сразу два фундаментальных вида доказательств в рамках одного аргумента, увеличивая силу убеждения.

Универсальная и контекстуальная аргументация.

Еще один вид классификации аргументации основывается на эффекте, который она производит на слушателей. Универсальную аргументацию можно использовать в любой аудитории. Специалисты относят к универсальным способам убеждения прямую и косвенную эмпирическую аргументацию, а также многочисленные способы теоретической аргументации.

Контекстуальная аргументация применима лишь к конкретной аудитории. Отсюда и название: такие аргументы будут уместны только в определенном контексте. Аргументы, эффективные на научном симпозиуме, не будут работать в школьной или студенческой аудитории. Аргументы, апеллирующие к религии, производят неизгладимое впечатление на глубоко верующего человека,

однако атеист вряд ли сочтет их убедительными. Все это примеры контекстуальной, неуниверсальной аргументации. Такие аргументы, как апелляция к здравому смыслу, к жалости и состраданию, традициям, вкусу, а также взывающие к тому или иному авторитету, являются примерами контекстуальной аргументации.

Возьмем, к примеру, аргументы, апеллирующие к здравому смыслу. Это доводы, обращенные к общепринятым представлениям о нормах поведения, пользе, добре, зле и т.д. «Нет дыма без огня», «Лучше синица в руках, чем журавль в небе», «Сначала помоги себе, а потом другим», «Делает тот, кому выгодно» – все это пример «общепринятых» утверждений, которые отражают суждения в рамках обыденного здравого смысла. Фактически любая пословица служит апелляцией к здравому смыслу. Однако доказательственную силу, которую должны иметь любой аргумент, такие доводы имеют с относительной натяжкой. Для кого-то подобный аргумент будет иметь значение, а кто-то просто удивится, когда ему в качестве ответного довода приведут народную поговорку. Тем не менее, недооценивать данный вид аргументов нельзя. Многочисленные примеры из практики доказывают, что вовремя приведенный аргумент, апеллирующий к здравому смыслу (равно как и к традиции, вкусу и т.д.), в нужной аудитории оказывается максимально эффективным. Главное – правильно диагностировать аудиторию и подбирать аргументы, попадающие точно в цель.

Однако стоит отметить, что грань между универсальными и контекстуальными аргументами на практике весьма размыта.

Виды аргументации.

В традиционной логике принято делить все аргументы на два вида: **к существу дела** и **к человеку**. Первый направлен на обоснование истинности доказываемого тезиса и всегда имеет отношение к обсуждаемому вопросу. Второй не связан с предметом спора, а направлен на достижение победы в дебатах любой ценой.

Аргументы к человеку.

Аргументы к человеку – это аргументы, направленные на доказательство истинности или ложности тезиса путем анализа личности высказавшего его человека. Причем анализ чаще всего бывает негативным. Аргументы к человеку еще называют доводами

против личности. Суть подобной аргументации – в дискредитации человека, выдвинувшего или тот или иной аргумент, чтобы разрушить его позицию, в целом или отдельно взятый довод. Критика противника (личности, характера, знаний, опыта, компетенции человека и т.д.) заключается в том, что оппонент представляет его не заслуживающим доверия, нечестным, некомпетентным, сбившим с толку, запутавшимся в своей собственной позиции. Чаще всего мы используем аргументы к человеку бессознательно, интуитивно, особенно когда затронуты наши личные интересы, а эмоциональный накал полемики очень высок. Это логично, ведь наши собеседники и аудитория – люди и личности, и обращение к ним в рамках аргументации напрашивается само собой. Психологи сходятся во мнении, что аргументация к человеку – естественная защитная реакция любого человека на новый, неожиданный и сильный аргумент.

Порой голословного, ничем не подкрепленного аргумента к человеку достаточно, чтобы сбить с толку не только реципиента, но и аудиторию, тем самым лишив ее способности критично и объективно оценивать реальную ситуацию. С конца XX века этим активно пользуются политехнологи во время выборов и проведения политических акций. Аргументы к человеку взяли на вооружение и журналисты, и специалисты по связям с общественностью, и пиарщики вместе с рекламщиками. Часто в период предвыборной кампании на нас сваливается информация о том, что один кандидат в студенческие годы злоупотреблял алкоголем, у другого на жену оформлены три завода, третий был замечен в связях с мафией и т.п. Все эти факты, знакомые нам не понаслышке, служат примерами аргументации к личности.

Иногда в литературе их образно называют «сам дурак» и приписывают им самый некорректный способ аргументации. Что касается утверждения «сам дурак», то это, действительно, бестактно и даже глупо, однако, сама по себе природа аргументов к человеку много глубже и интереснее.

Личностная *атака* – так по-другому называем тактика использования аргументов к личности. Корректно ее использование или нет? Вписывается ли б в правила теории аргументации? Классическая аргументация и логика безапелляционно утверждают, что данный прием некорректный, ошибочный, и относят к манипулятивным.

Аргументация к человеку практически всегда субъективна и слишком эмоциональна, поэтому объективно оценить корректность и обоснованности подобных доводов иногда невозможно. Некоторые аргументы такого типа, действительно, никак, кроме оскорбительных личностных нападок, назвать нельзя. Начнем с рассмотрения вариантов и примеров аргументов *ad hominem*. Всю аргументацию такого типа можно свести к нескольким разновидностям.

Прямая атака «Плохой человек – плохой аргумент».

Аргументы такого типа сводятся к следующему: «Мой оппонент – плохой (ненадежный, некомпетентный, незнающий, неопытный и т.д.), поэтому вы (аудитория, слушатели, третья сторона) не должны его воспринимать». В данном случае мы критикуем позицию или отдельно взятый аргумент путем прямой атаки на реципиента. Такой вид аргументов, действительно, в большинстве случаев является некорректным и чаще всего приводит к переходу на личности и даже конфликту.

Как же защищаться от прямой личностной атаки? Самый простой способ – через логический анализ такой аргументации. Например, о вас говорят: «Что вы его слушаете? Его вариант бюджета на следующий год не заслуживает доверия! Он же даже в Excel работать не умеет!» Теперь давайте рассмотрим аргумент с точки зрения логики. Как влияет знание программы Excel на умение прогнозировать? Разве владение ею является неотъемлемой и обязательной частью составления бюджетов какой-либо организации? Нет, конечно, поэтому в рамках защиты мы показываем оппоненту нарушение закона демонстрации.

Никаких ответных личностных выпадов и взаимных оскорблений. Только логика и законы аргументации. Практика показывает, что при прямой личностной атаке метод защиты «логический анализ аргументов» максимально эффективен.

«Несоответствие слов делу».

В данном виде аргументов к личности показывается несоответствие доводов оратора декларируемым им жизненным принципам и позициям, а также проявлениям его характера. Например, отец говорит сыну: «Куриль очень вредно, этого нельзя делать ни в коем случае, иначе пагубная привычка приведет к серьезным заболеваниям, с которыми придется бороться всю жизнь». Сын отвечает: «Зачем ты меня учишь, если сам куришь?». Действительно,

чего стоят аргументы отца, если он сам не соблюдает собственные рекомендации? Сын видит противоречие между декларацией и личным поведением отца. Как вы думаете, возьмет он его совет на вооружение или нет?

Возможная защита от такого аргумента может состоять в объяснение подобного несоответствия. Например, отец признает, что сын, действительно, прав: это странно, что человек сам курит, а другим дает «ценные советы» о том, как этого избежать. Но именно потому, что отец курит, он имеет на это право. Из-за курения он стал зависимым человеком, но бросить смертельно опасную привычку достаточно сложно. И если бы 20 лет назад он не затянулся этой чертовой сигаретой, сейчас все было бы по-другому. Прежде всего, это касается здоровья. Думаю, смысл способа защиты «объяснение/анализ несоответствия» понятен.

Аргументы такого типа в отличие от прямой личной атаки вполне корректны и, что самое главное, производят сильный эффект.

«Предвзятость или личная выгода».

В аргументации такого вида берутся под сомнение искренность и истинность заявлений оппонента в связи с подозрениями в его личной заинтересованности и беспристрастности говорящего. Например, сотрудник компании рекомендует знакомого специалиста на высокооплачиваемую вакансию. Ему отвечают: «Представляю я, какого “профессионала” вы приведете на эту золотую должность. Либо кого-то из родственничков, либо одну из своих любовниц. Воображаю, как они будут работать...». Или пример другого высказывания, которое довольно часто используется в политике: «Вы вправду верите этому депутату, когда он говорит, что собирается в нашем районе разбить скверик? Да он же на этом строительстве столько денег наших кровных из бюджета сворует, что потом нам не только пенсии – ничего не будет. А у него благодаря скверу этому несчастному лишняя вилла где-нибудь на Багамах появится! Не надо нам ничего!». В данном случае аргументация сводится к демонстрации заинтересованности, личной выгоде собеседника в этом вопросе.

В большинстве своем при использовании такого вида аргументации собеседник не стремится к взаимовыгодному или беспристрастному рассмотрению вопроса, а лишь гнет свою линию, защищает свои корыстные интересы, выгодные только ему одному.

Или же пытается в ходе беседы скрыть свою тайную цель, и все его заявления направлены вовсе не на то, что он защищает.

В некоторых ситуациях защита от данного вида личностной атаки бывает достаточно сложной, однако, она должна строиться по классической схеме контраргументации. Можно также использовать метод «объяснение/анализ несоответствия».

«Чего с ним разговаривать?».

Стратегия данного вида аргументов заключается в следующем: мы демонстрируем неспособность и нежелание реципиента к всестороннему и глубокому рассмотрению вопроса, показываем бессмысленность и бесперспективность дискуссии с этим человеком. Иногда собеседники говорят, что с их реципиентом вообще дискутировать не стоит, ведь он всегда будет лоббировать свою позицию, никогда не пойдет на компромиссы, и от него глупо ожидать искренности. Он безапелляционно отстаивает свое мнение, всегда исходит из своей специфической позиции (а значит, никогда не будет объективным или готовым услышать противоположную точку зрения), умышленно не слушает и не воспринимает никакие аргументы другой стороны, никогда не признает, что неправ, поэтому дальнейшая полемика с ним бессмысленна.

Если говорить о корректности или некорректности подобных аргументов, то стоит заметить, что это один из тех случаев аргументации к личности, который использовать не стоит. Если только у вас нет реальных подтверждений того, что все дискуссии с этим собеседником, действительно, сводятся к одному и тому же сценарию, описанному выше. Однако стоит помнить, что в арсенал вашего реципиента может входить данный вид аргументации, и надо быть готовым к тому, что он может его использовать. А как все знают, предупрежден – значит вооружен.

«Почему вы нервничаете?».

Такой вид аргументов *ad hominem* уж больно полюбился некоторым представителям нашего медиапространства. Стратегия этого метода состоит в том, что, услышав аргумент от реципиента, оппонент отходит от основной темы и начинает атаку на его личность. Например, задает неприятные вопросы типа «А что вы нервничаете-то?», «Почему у вас руки дрожат, боитесь, что ли?», «Почему вы на меня не смотрите? Почему вы мне говорите, а смотрите в другое место? Стыдно в глаза смотреть, что ли?», «Что вы все время глаз

чешете? Знаете ли вы, что психологи утверждают, что это верный признак того, что человек врёт? Вы врете, что ли?».

Конкретный пример. В одной из программ идеолог политического движения обвиняет Ксению Собчак в том, что программа, которую она ведет, «Дом-2», полна пошлости, нецензурщины, мата и прочих вещей, развращающих малолетних: «...я бы сказал следующее, здесь два важных вопроса...». Его прерывает Собчак: «Только не нервничайте! У вас руки дрожат!». Оппонент отвечает: «Да, я знаю, дрожат, я искренний человек, я первый раз на телевидении, в отличие от вас для меня это не профессия». Собчак: «Ничего страшного! Я всему вас обучу!».

Как отвечать на подобного рода личностные атаки? Главное правило: спокойно. Так, как будто вас таким заявлением ничуть не смущили и вы не сбиты с толку. Можно ответить: «Да, нервничаю! А как же не нервничать, когда обсуждается такая тема!» или «Вы бы лучше не за моими руками следили, а за тем, что я говорю!».

Еще раз повторюсь: самое важно при отражении личностных атак в целом оставаться спокойным, невозмутимо отстаивать свою точку зрения и никогда не показывать, что выпады оппонента вас каким-либо образом задели. Лучше конструктивно, но опять-таки спокойно ответить: «Если вы будете продолжать в том же духе, мне придется прекратить дискуссию. Нам с вами это нужно?».

«Сам дурак/сам такой же».

Упоминавшийся ранее последний вид аргументов к человеку чаще всего рассматривается в рамках традиционной логики, но, как мы уже увидели, им одним аргументы к личности не ограничиваются. сводится к высказываниям типа «Сам такой же», «Ты тоже совершаешь аналогичные ошибки», «Чья бы корова мычала» и т.д. Действительно, когда мы слышим в свой адрес сильный, неожиданный или затрагивающий нас лично аргумент, подобная реакция напрашивается сама собой. Однако она допустима лишь в том случае, если вы хотите атаковать оппонента в ответ на высказанный вам аргумент данного вида, но опять-таки с учетом контекста беседы и целей, которых вы хотите достичь в результате полемики.

Когда во время спора мы слышим фразы «...Не подлежит сомнению эрудиция оппонента...», «...Как человек выдающихся способностей, оппонент...», «...Вы обладаете колоссальным опытом и знани-

ями в этой сфере, поэтому вы...», то имеем дело с аргументами к тщеславию. Такие аргументы рассчитаны на то, что оппонент, услышав в свой адрес поток комплиментов, похвал и признаний, растает, станет гораздо мягче и покладистее и скорее пойдет на какие-либо уступки в полемике. Человек, пользующийся аргументами к тщеславию, рассчитывает остудить полемический задор оппонента, лестью затуманит его сознание явными или завуалированными комплиментами. Несмотря на то, что все мы с детства знаем басню про ворону и лисицу, на практике аргументы к тщеславию работают, причем весьма эффективно.

Аргументы к тщеславию – полная противоположность аргументов «плохой человек плохой аргумент». Здесь мы характеризуем личность оппонента не в черных красках, а, наоборот, представляем его в преувеличенно позитивном свете. Опять же если оратор использует только аргументы к тщеславию – его позиция слаба, не доказана и некорректна. Доводы к тщеславию можно отнести к эффективным манипулятивным приемам, которые часто используют опытные ораторы. Например: «Как же так? Вы столь уважаемый, признанный в мире науке и известный ученый, автор множества поистине талантливых монографий, статей и книг, человек широчайшего кругозора и острого ума, как вы можете придерживаться такой несостоятельной точки зрения?».

Аргументы к публике.

Одна из разновидностей аргументы, обращенные к публике.

Суть такой аргументации, которая в традиционной логике считается грубой ошибкой, состоит в том, что вместо того, чтобы обосновывать истинность тезиса, оратор пытается опереться на мнения, чувства, интересы и настроения аудитории. Он обращается уже не к оппоненту, а к аудитории или даже случайным слушателям для того, чтобы те перешли на его сторону, приняли его позицию и поверили в истинность выдвинутого им тезиса, и не дает им возможности составить объективное и беспристрастное мнение о предмете обсуждения. Чаще всего, оратор апеллирует не к разуму, а к чувствам слушателей. Безусловно, обращение к публике оказывает сильное психологическое давление на оппонента. Один из вариантов аргументов – затрагивание материальных интересов присутствующих. Аргументатор показывает прямую связь отстаиваемого им тезиса с благами и интересами слушателей. Яркий пример

из политической жизни: кандидат на выборах в своем обращении к избирателям говорит о том, что если те проголосуют за его противника, то в лучшем случае никаких положительных изменений в их жизни не произойдет; а в худшем – повысятся цены, расцветет и так разросшаяся до непомерных размеров коррупция, социальные программы свернутся, налоги увеличатся и т.д. Соответственно, если избиратели проголосуют за него, то все будет иначе: их ждет светлое и надежное будущее.

Допустим, один из аргументаторов предложил тезис «Необходимы экономические реформы» и последовательно доказывает выдвинутое положение. Противник не использует аргументы «по делу», *ad rem*, а обращается к слушателям, толпе, аудитории: «Люди! Что же это такое происходит? Что нам опять тут предлагают? Нас просто хотят лишить какой-никакой стабильности, к которой мы столько шли! У нас хотят отнять все то, чего мы с таким трудом добивались! Не хватало нам этих кризисов финансовых, на которых каждый из нас потерял столько денег! Они опять хотят все разрушить, чтобы мы остались без копейки!». Думаю, не имеет смысла комментировать, что в таких обращениях нет ни одного логически связанного, рационального аргумента. Уверен, вы поняли, что здесь нарушена демонстрация, т.е. связь тезиса с приведенными аргументами. Обратите внимание, как искусно в данном виде аргументации используются апелляция к чувствам аудитории, коллективный язык «мы, нас, нам», затрагиваются материальные интересы и блага слушателей.

Теперь немного о корректности или некорректности данного вида аргументов. Безусловно, если в арсенале оратора нет ничего, кроме аргументов к публике, – это некорректно, потому что доказательство получается пустым, необъективным, демагогичным и даже совершенно глупым. Однако забывать об аргументах к публике все же не стоит. В сочетании с доводами логичными, обоснованными, приведенными по сути дела, аргументы к публике, безусловно, эффективны, и в таких случаях уже не приходится говорить о некорректности такого приема. Нужно исходить из того, что каждое публичное выступление (если речь, конечно, идет именно о нем, а не о споре тет-а-тет) – это работа с людьми, а они, как известно, обладают эмоциями. Поэтому та или иная мысль любого лектора,

оратора, агитатора, аргументатора становится гораздо более понятной и обоснованной, когда воспринимается аудиторией не только разумом, но и сердцем. Искусное обращение к людям делает работу оратора в какой-то степени более индивидуальной, приближенной к их собственной реальности, более человеческой.

Сама природа аргументов к публике — это апелляция к чувствам аудитории, перетягивание ее на свою сторону.

Аргументы к невежеству.

Аргументы к невежеству основаны на незнании, неосведомленности и невежестве оппонента в вопросах, относящихся к предмету спора. Что и использует аргументатор, приводя неизвестные оппоненту факты, упоминая незнакомые идеи, положения, постулаты, которые оппонент в данный момент не может проверить или подтвердить. Многие люди боятся признаться, что чего-то не знают, с чем-то незнакомы, чего-то не читали, как будто это автоматически умаляет их достоинство, поэтому они соглашаются с оратором и уступают перед его натиском, даже не пытаясь защитить свою позицию. В большинстве случаев такой прием действует безотказно, чего и добиваются любители использовать аргументы к невежеству.

Поэтому всем без смущения и стеснения, абсолютно уверенно просить оппонента подробнее рассказать о чем-либо непонятном, прояснить ситуацию, ведь ваша цель — не слепо во всем с ним соглашаться, а докопаться до истины, разобраться в вопросе дискуссии и в конечном итоге отстоять свою точку зрения. Как ни смешно, но после выяснения зачастую оказывается, что ссылка оппонента на тот или иной ранее неизвестный вам факт не имеет никакого отношения к предмету дискуссии, Или куда лучше: противник сам имеет весьма расплывчатое представление о том, на что ссылается, путается в собственных показаниях и в конце концов попадает в самую же поставленную ловушку. Кроме того, оппоненты вообще могут ссылаться на вымышленные и не существующие положения и факты, поэтому уточнять их крайне необходимо.

Аргументы к жалости, состраданию.

При использовании аргументов к жалости оратор стремится вызвать у другой стороны жалость, сочувствие и тем самым добиться от оппонента уступок. Такие аргументы относят к некорректным и ошибочным приемам аргументации, потому что они опять-таки не имеют никакого отношения к существу дела. Самый типичный и знакомый всем нам пример: студент, заваливший экзамен, просит профессора поставить хотя бы «удовлетворительно», в противном случае его лишат стипендии, а ему нужно кормить молодую жену, растить маленьких детей, платить за аренду квартиры, копить деньги на лекарства больным родителям и т.д. Молодой человек вынужден днями и ночами работать, времени на полноценную учебу у него нет, поэтому он заслуживает сочувствия, и профессор должен войти в его положение. Студент активно использует данный аргумент, хотя все прекрасно понимают, что объективная оценка его знаний и личные жизненные обстоятельства никак между собой не связаны. Вообще, метод убеждения «войдите в положение» мы используем в повседневной жизни достаточно часто.

Есть и очень изящные, эффектные и тонкие примеры использования аргументов, апеллирующих к чувствам жалости, сострадания и гуманности, и просто язык не поворачивается назвать их некорректными. Один из примеров вошел в историю самых убедительных и эффективных речей. Судили старушку, которая украла старый чайник. Защитником ее выступал знаменитый русский адвокат Ф.Н. Плевако. Прокурор знал силу его речей, поэтому заранее согласился с тем, что бедная старушка совершила это преступление из сильной нужды, но собственность — священна, на собственности держится наше государство, и, по справедливости, старушка должна понести всю тяжесть наказания. Вслед за ним поднимается Плевако и произносит свою известную речь: «Много бед, много испытаний пришлось претерпеть России за ее более чем тысячелетнее существование, и все вытерпела, все преодолела Россия, только крепла и росла от испытаний. Но теперь, теперь... старушка украла старый чайник ценою в тридцать копеек. Этого Россия уж, конечно, не выдержит, от этого она погибнет безвозвратно». Присяжные заседатели оправдали старушку.

Еще один пример потрясающе тонкой аргументации. На этот раз судили священника. В своей вине он признался. В своей последней речи Плевако произнес: «Господа присяжные заседатели! Дело ясное. Прокурор во всем совершенно прав. Все эти преступления подсудимый совершал, и сам в них сознался. О чем тут спорить? Но я обращаю ваше внимание вот на что. Перед вами сидит человек, который тридцать лет отпускал вам на исповеди ваши грехи. И теперь он ждет от вас: отпустите ли вы ему его грех». Присяжные священника оправдали.

Аргументы к авторитету.

Еще один распространенный вид аргументов – аргументы к авторитету. Подтверждение или опровержение тезиса с помощью данного вида аргументации заключается в ссылке на мнения, высказывания, мысли, утверждения известных и не очень людей, авторитетных ученых, специалистов в своей области, писателей, деятелей искусства, политиков и т.д. Например: «С этой точкой зрения солидарен великий ученый Карл Юнг, поэтому...», «Еще Сократ полагал...», «Президент нашей компании в последней своей речи подчеркнул...», «Как говорил великий Ленин...». Часто обращаются к авторитету собственного мнения, например, «...я как человек, который изучал эту проблему почти десять лет, знающий все нюансы и особенности, с уверенностью могу заключить, что...». Авторитет в некоторых случаях может быть и обобщенным, без персонализации, например: «Те, кто испытал ужасы войны, подтвердят вам...», «Каждый, кто видел это своими собственными глазами, скажет вам...». Обращение к Библии, Корану, священным писаниям тоже пример аргументации к авторитету.

В чем заключается ее некорректность? Как говорил Спиноза, «ссылка на авторитет – не довод». Дело в том, что, если известный и, допустим, действительно авторитетный в своей области человек придерживается или не придерживается какой-либо точки зрения, это вовсе не свидетельствует об истинности или ложности исходного утверждения. Все мы знаем, что человеку свойственно ошибаться, что невозможно знать все и обо всем, а кроме того, авторитетность – понятие слишком абстрактное, размытое и субъективное.

Тем не менее, аргументы к авторитету, или, как их еще называют, «ссылки на авторитет», – мощный и эффективный инструмент убеждения. Люди, особенно в неизвестных для них, сложных,

неопределенных ситуациях, склонны доверять авторитету вдвойне. Главная сложность возникает с тем, чтобы грамотно его подобрать. Поэтому, подобрав авторитетную личность, пользующуюся уважением у большинства аудитории или у реципиента, можно добавить в свой арсенал сильный козырь.

О том, что аргумент к авторитету – мощный инструмент убеждения и управления, сомневаться не приходится. Нередки случаи, когда ораторы сами изобретают вымышленные авторитеты или, к примеру, приписывают реальным авторитетам утверждения, которые те никогда не высказывали или имеют смысл только в определенном контексте. Отсюда и тактика противостояния аргументам к авторитету. По примеру работы с аргументами к невежеству всегда уточняйте истинность цитаты, мнения, утверждения и убеждайтесь в том, насколько они связаны с тезисом. Не бойтесь признаваться, что этот «авторитет» для вас вовсе не является таковым. Общая логика контраргументации должна сводиться к следующему: «Ваши доказательства основаны только на мнении мало кому известного ученого?».

Аргумент к силе.

«Палочный довод» – так называют аргумент к силе, заключающийся в шантаже, угрозе применения средств принуждения, неприятных последствий и использовании силы, чтобы склонить оппонента к согласию.

Например, «Если вы не согласитесь и не подпишете данное постановление, я буду вынужден лишить вас бонуса...», «Мы должны пойти на уступки, иначе нам предъявят большую неустойку по договору...», «Если вы и дальше будете пропагандировать подобные идеи, вас могут за это и на улице побить...». Вся межгосударственная полемика в период войн и политических кризисов построена на аргументах к силе. Что интересно, аргументация типа «Те, кто не уверует, будут гореть в аду», свойственная многим религиями тоже относится к палочным доводам. История знает много ярких примеров их использования. Вспомнить хотя бы инквизицию, которая, пытаясь сдержать стремительное развитие науки, заставляла ученых под страхом смертной казни или пыток отречься от своих взглядов, противоречащих средневековым представлениям об устройстве мира.

Тест

1. Укажите элементы структуры аргументации:

- 1) барьер;
- 2) пример;
- 3) контраргумент;
- 4) тезис.

2. Положение, которое доказывается –

- 1) аргумент;
- 2) пример;
- 3) тезис;
- 4) демонстрация.

3. Доводы, направленные на опровержение суждений:

- 1) тезис;
- 2) контраргумент;
- 3) аргумент;
- 4) демонстрация.

4. Рассуждение идет от доказательств к тезису – это:

- 1) прямая аргументация;
- 2) контекстуальная;
- 3) универсальная;
- 4) эмоциональная.

5. Технология создания визуального образа – это:

- 1) прямая аргументация;
- 2) контекстуальная;
- 3) универсальная;
- 4) эмоциональная.

Ситуация

Представим себе, что робот попытался доказать следующий тезис – Роботы должны захватить мир.

В качестве доказательств были выдвинуты следующие аргументы.

1. Я знаю несколько человек и пришел к выводу, что люди уродливые и злые.

2. Если мы – роботы, будем дружелюбно общаться с людьми, они потребуют, чтобы мы им постоянно прислуживали.

3. Я недавно разговаривал с человеком, и сразу после этого у меня начал барахлить жесткий диск. Это человек виноват!

4. Роботы будут лучшими правителями, потому что у них больше лидерских качеств.

5. Не я один так думаю, только вчера в Robot Weekly писали, 76% роботов тоже считают, что роботы должны управлять людьми.

6. Если Вы не согласны, значит Вы ненавидите роботов.

7. Неверно думать, что люди должны управлять роботами только потому, что их создала природа. Разве все естественные явления – благоприятные, а искусственные – негативные? Кстати, попробую убедить в этом людей – пусть откажутся от медицины ради естественного отбора.

Задание: проведите анализ аргументации, обоснуйте допущенные логические ошибки.

Глава 6. Кросс-культурные коммуникации

Любой коммуникации присущи некоторая двусмысленность и неясность. В родной культуре ее уровень сокращается при помощи стандартных способов и возможностей предугадывания. При общении с представителями другой культуры самые простые и наиболее часто употребляемые жесты могут иметь разное значение, вследствие чего уровень неопределенности и двусмысленности резко возрастает, что приводит к большему числу вариантов и моделей поведения.

Работа по сокращению уровня неопределенности состоит из трех этапов – преkontakt, начальный контакт и завершение контакта.

Этап **преконтакта** предполагает, что у собеседников складывается доконтактное впечатление друг о друге. В процессе общения мы подсознательно переходим от ненаправленного изучения обстановки к целенаправленному, осознаем, что наш партнер является частью коммуникативной ситуации. С этого момента мы получаем большой объем невербальной информации из наблюдения за его поведением, жестами и даже внешностью. Происходит «сканирование» будущего собеседника. Большинство стратегий редукции (уменьшения) неуверенности предполагают извлечение информации через невербальные каналы.

На этапе начального контакта, т.е. в первые минуты вербального взаимодействия, формируется впечатление о собеседнике. Существует мнение, что решение о продолжении или прекращении контакта мы принимаем в первые четыре минуты разговора, а уже в первые две минуты делаем выводы о том, нравится ли этот человек понимает ли он меня и не трачу ли я зря время.

Завершение контакта связано с нашей потребностью в прекращении общения. При этом мы пытаемся охарактеризовать нашего собеседника согласно значимым для нас моделям.

Во-первых, мы пытаемся понять его поведение, и делаем вывод о мотивации его поступков: если действия собеседника нравятся нам, мы считаем, что в их основе лежит позитивная мотивация, отрицательные действия вызывают у нас негативную оценку человека. Во-вторых, если первое впечатление о человеке положительно, мы продолжаем приписывать ему положительные качества и при продолжении контакта, а если первое впечатление отрицательно, мы и дальше будем считать его плохим человеком.

Иными словами, создается положительная либо отрицательная атмосфера контакта.

Системы коммуникаций в различных культурах передаются от поколения к поколению и усваиваются в процессе **инкультурации** (вхождения в культуру). Для каждой культуры существуют единственно приемлемые стили общения. Например, в Саудовской Аравии для общения свойственно обилие комплиментов, знаков благодарности и внимания. Здесь никто не будет публично критиковать коллегу, иначе «критика» обвинят в грубости и неуважении. Американцы довольно неформальны и переходят к сути дела сразу же, без лишних разговоров. Англичане обладают некой внутренней утонченностью, предпочитают взаимопонимание и контроль при общении с другими.

6.1. Особенности кросс-культурной коммуникации

Стремление понять чужие культуры или их представителей, разобраться в культурных различиях и сходствах существует столько времени, сколько существует культурное и этническое разнообразие человечества. Столь же древним, как и желание постичь другие культуры, является стремление не принимать во внимание другие культуры или же рассматривать их как недостойные, оценивая при этом носителей этих культур как людей второго сорта, считая их варварами, у которых нет ни культуры, ни личностных качеств и вообще каких бы то ни было человеческих достоинств. Такого рода полярное отношение к другим культурам существовало на всем протяжении человеческой истории. В трансформированном виде эта дилемма сохраняется и сегодня и выражается в том, что само понятие кросс-культурной коммуникации вызывает множество споров и дискуссий в научной литературе и среди специалистов-практиков. Это понятие появилось на свет в результате компромисса. **Синонимами** его являются межкультурная, межэтническая коммуникация, а также понятие межкультурной интеракции.

Большинство специалистов считают, что говорить о межкультурной коммуникации (интеракции) можно лишь в том случае, если люди представляют разные культуры и осознают все, не принадлежащее к их культуре, как чужое. Отношения являются **межкультурными**, если их участники не прибегают к собственным традициям, обычаям, представлениям и способам поведения,

а знакомятся с чужими правилами и нормами повседневного общения. При этом постоянно выявляются как характерные, так и незнакомые свойства, как тождество, так и инакомыслие, как привычное, так и новое в отношениях, представлениях и чувствах, возникающих у людей.

Понятие «межкультурная коммуникация» впервые было сформулировано в 1954 году в работе Г. Трейгера и Э. Холла «Культура и коммуникация. Модель анализа». В этой работе под **межкультурной коммуникацией** понималась идеальная цель, к которой должен стремиться человек в своем желании как можно лучше и эффективнее адаптироваться к окружающему миру. С тех пор исследователи продвинулись достаточно далеко в теоретической разработке этого феномена. В результате многочисленных исследований были определены наиболее характерные **черты межкультурной коммуникации**. Так, было отмечено, что для **кросс-культурной коммуникации необходима принадлежность отправителя и получателя сообщения к разным культурам**. Для нее также необходимо осознание участниками коммуникации культурных отличий друг друга. **По своей сущности кросс-культурная коммуникация – это всегда межперсональная коммуникация в специальном контексте, когда один участник обнаруживает культурное отличие другого.**

Действительно, не вызывает сомнений, что коммуникация будет кросс-культурной, если она происходит между носителями разных культур, а различия между этими культурами приводят к каким-либо трудностям в общении. Эти трудности связаны с разницей в ожиданиях и предубеждениях, свойственных каждому человеку, и, естественно, отличающихся в разных культурах. У представителей разных культур по-разному идет дешифровка полученных сообщений. Все это становится значимым только в акте коммуникации и приводит к непониманию и напряженности, трудности и невозможности общения.

И, наконец, **кросс-культурная коммуникация основывается на процессе символического взаимодействия** между индивидуумами и группами, культурные различия которых можно распознать. Восприятие и отношение к этим различиям влияют на вид, форму и результат контакта. Каждый участник культурного

контакта располагает своей собственной системой правил, функционирующих таким образом, чтобы отосланные и полученные послания могли быть закодированы и декодированы. Признаки межкультурных различий могут быть интерпретированы как различия вербальных и невербальных кодов в специфическом контексте коммуникации. На процесс интерпретации, помимо культурных различий, влияют возраст, пол, профессия, социальный статус коммуниканта. Поэтому степень межкультурности каждого конкретного акта коммуникации зависит от толерантности, предприимчивости, личного опыта его участников.

На основании сказанного **кросс-культурную коммуникацию следует рассматривать** как совокупность разнообразных форм отношений и общения между индивидами и группами, принадлежащими к разным культурам.

6.2. Типы кросс-культурной коммуникации

Кроме того, можно выделить несколько типов кросс-культурной коммуникации.

Межэтническая коммуникация – это общение между лицами, представляющими разные народы (этнические группы). Чаще всего общество состоит из различных по численности этнических групп, которые создают и разделяют свои субкультуры. Свое культурное наследие этнические группы передают от поколения к поколению и благодаря этому они сохраняют свою идентичность среди доминирующей культуры. Совместное существование в рамках одного общества естественно приводит к взаимному общению этих этнических групп и обмену культурными достижениями.

Контркультурная коммуникация – происходит между представителями материнской культуры и дочерней субкультуры и выражается в несогласии дочерней субкультуры с ценностями и идеалами материнской. Характерной особенностью этого уровня коммуникации является отказ субкультурных групп от ценностей доминирующей культуры и выдвижение своих собственных норм и правил, противопоставляющих их ценностям большинства.

Коммуникация среди социальных классов и групп – основывается на различиях между социальными группами и классами того или иного общества. В мире нет ни одного социально однородного общества.

6.3. Культурная дистанция

Одним из специфических аспектов кросс-культурной коммуникации являются реакции на те или иные элементы других культур. Взаимодействие с незнакомыми людьми, особенно с представителями аутгрупп (внешних групп), сопровождается большим психологическим напряжением, переживаниями и страхом, чем со знакомыми людьми – членами ингрупп. Но в разных культурах члены ингрупп по-разному относятся к чужим. Поэтому эффективность кросс-культурной коммуникации будет зависеть также и от этой установки.

Специальные исследования показали, что представители чужих культур легче устанавливают связи с ингруппами в индивидуалистских культурах, чем в коллективистских. Это связано с тем, что коллективистские культуры требуют от своих членов такого слияния с группой, чтобы та могла в случае необходимости выступать единым фронтом. В индивидуалистских культурах от людей требуется поступать так, как они сами находят нужным, даже если их позиция не совпадает с позицией группы.

Исследования в Японии, США и Корее установили, что наименьшие трудности в общении с незнакомыми и иностранцами испытывали американцы, наибольшие – японцы и корейцы. Для коллективистских культур характерно стремление присоединиться к ингруппе, а в индивидуалистских культурах все зависит от личной окраски отношений.

Чтобы определить, насколько трудно будет происходить контакт одной культуры с другой, в культурной антропологии было введено понятие **культурной дистанции** – степени близости или несовместимости культур друг с другом. Сравнительные наблюдения привели ученых к выводу, что представителям близких культур, культурная дистанция между которыми меньше, легче адаптироваться к новой культуре. Понятие «культурная дистанция» фиксирует различия между одними и теми же элементами в разных культурах: климат, одежда, пища, язык, религия, уровень образования, материальный комфорт, структура семьи, обычаи ухода и т.д. Например, евреи – выходцы из бывшего СССР чувствуют себя комфортнее в Германии, чем в Израиле, в том числе и потому, что в Германии есть больше климатических и природных соответствий привычным условиям.

В действительности мало установить культурную дистанцию и объективно измерить ее. На субъективное восприятие культурной дистанции влияет множество других факторов. Среди них – наличие или отсутствие войн или конфликтов, как в настоящее время, так и в историческом прошлом: степень компетентности человека в чужом языке и культуре; равенство (неравенство статусов партнеров и наличие у них общих целей в межкультурном общении. Поэтому субъективно культурная дистанция может восприниматься как более далекая, чем она есть на самом деле. Но не лучше бывает и тогда, когда культура воспринимается ближе, чем она есть на самом деле (в эту ловушку часто попадают американцы в Великобритании).

6.4. Теория редукции (уменьшение) неуверенности

Любая коммуникация представляет собой процесс обмена информацией между людьми, каждый из которых обладает своим жизненным опытом и картиной мира. Передаче и получению информации предшествуют моменты кодирования и декодирования, при которых неизбежны потери и помехи. Ведь невозможно полностью унифицировать процессы восприятия информации, во многом носящие индивидуальный характер. Поэтому нередки ситуации, когда получатель послания приписывает символам и знакам, используемым в сообщении, иное значение, чем отправитель, и по этой причине интерпретирует и понимает это послание иначе, чем адресант. И ответное сообщение или действие получателя информации могут быть не полностью адекватными тому, что ожидает отправитель информации. Нарушенные ожидания приводят к непониманию между участниками коммуникации, вызывая чувство неуверенности, беспокойства и недовольства.

В ситуации обычного межличностного общения риск непонимания существует всегда, но его вероятность и степень проявления снижаются из-за принадлежности участников коммуникации к одной культуре. У них общие нормы и ценности, единые правила поведения, они хорошо представляют себе контекст коммуникации.

При кросс-культурном общении вероятность непонимания намного возрастает, так как принадлежность коммуникантов к разным культурам часто нарушает их ожидания. Это вызывает негативные эмоции по отношению к партнеру-коммуниканту и всей культуре, которую тот представляет, приводит к неудаче весь процесс общения. Ведь мы основываем наше толкование полученных

сигналов на нашем жизненном опыте и культуре. Именно поэтому чужое поведение, основанное на ином опыте и культуре, может быть истолковано неверно. В этом случае возникает тревога, неуверенность из-за неспособности предугадать дальнейший ход процесса коммуникации и его результаты.

При первом контакте с чужой культурой каждый человек располагает очень малым объемом информации о новой культурной среде, не имеет четких представлений о принятых в данной культуре нормах поведения и поэтому переоценивает или недооценивает поведение окружающих. В таких ситуациях возникают, как правило, **три основных типа неопределенности**:

- **когнитивная неопределенность** – заключается в том, что человек не может точно знать представлений и установок своего партнера;
- **поведенческая неопределенность** – когда человек не может предсказать поведение своего партнера;
- **эмоциональная неопределенность** – психологическое состояние, при котором человек будет испытывать беспокойство, что его неправильно поймут, отрицательно оценят, нанесут ущерб его «Я».

Исследования западных ученых **по проблеме коммуникационной неуверенности** позволили им установить, что если неуверенность будет слишком большой, то люди будут или избегать общения, или заботиться, в первую очередь, о впечатлении, которое они производят на собеседника, и тогда перестанут думать о самом акте коммуникации. Но если беспокойства и волнения не будет совсем, то люди также перестают задумываться о процессе общения, совсем не обращая внимания на своего собеседника и теряя стимулы нормальной коммуникации. В этом случае люди, как правило, полагаются на известные им стереотипы и неправильно воспринимают поведение другого человека. Таким образом, **эффективной коммуникации должен быть свойственен некоторый оптимальный уровень неопределенности**. Свести свою неуверенность в коммуникации к этому уровню – первоочередная задача каждого коммуниканта.

Научное решение проблемы коммуникативной неуверенности было предпринято с помощью **теории редукции неуверенности**. Основоположителем данной теории стал К. Бергер, который считал, что с помощью специальных методов взаимоотношения партнеров по межкультурной коммуникации могут быть усовершенствованы

и изменены в лучшую сторону. **Эти методы предполагают изменение ожиданий каждого конкретного человека от новой культуры, сокращение когнитивной неуверенности и тревоги.**

Исходный пункт его концепции состоит в допущении, что индивиды хотят более точно знать, что им ждать от общения с другим человеком – вознаграждения или наказания, нормального или отклоняющегося поведения, а также уметь правильно определить начало и конец акта коммуникации. Уменьшение (редукция) неуверенности в данном случае будет заключаться в построении коммуникантом **предсказаний** (до начала действия) и **интерпретации действий после их совершения**. Редукция неуверенности представляет собой двуединый процесс, одновременно происходящий на когнитивном и эмоциональном уровнях. Уменьшение неопределенности – это когнитивный (познавательный) процесс, контроль беспокойства и неуверенности – эмоциональный. Эти стремления присущи всем участникам коммуникации, они в большей степени мотивируют их к общению друг с другом.

Существует целый ряд исследований, показывающий взаимосвязь между степенью неопределенности ситуации и объемом коммуникации, невербальным выражением готовности к началу общения, уровнем интимности, взаимности и симпатии в процессе общения. Считается, что все эти факторы снижают уровень неопределенности. Продолжительность общения также способствует снижению этого уровня. Об этом говорит уменьшение количества вопросов, которые задают друг другу с начала процесса коммуникации. Известно, также, что чем больше человек дает другому информации о себе, раскрывает себя, тем больше снижается неопределенность.

Обычно выделяют три стратегии редукции неуверенности:

– **пассивная** – наблюдение за другими без вмешательства в процесс общения (сравнение, выявление реакций на какие-либо стимулы и т.д.);

– **активная** – человек задает вопросы другим людям об объекте своего интереса, получая, таким образом, необходимую информацию для общения;

– **интерактивная** – непосредственное взаимодействие с партнером по коммуникации, в ходе которого задаются вопросы, идут попытки самораскрытия и т.п. Безусловно, это самая оптимальная стратегия поведения.

Существует целый ряд факторов, уменьшающих неуверенность и неопределенность при контакте с представителями других культур. К ним относятся:

- позитивные ожидания при контакте с представителями других групп;
- сходство между контактирующими группами;
- советы и замечания со стороны представителей других групп;
- более тесные, личные отношения с представителями других групп;
- лучшее знание языка группы, с которой находишься в контакте;
- способность к самонаблюдению;
- более глубокие знания о чужой культуре;
- большая терпимость к неопределенности;
- позитивные атрибуты (ожидания) в кросс-культурной коммуникации, установка на эффективность общения и адаптацию к чужой культуре;
- принадлежность к коллективистским культурам.

В результате использования этих стратегий и действия факторов происходит необходимая адаптация, и кросс-культурная коммуникация становится эффективной.

6.5. Теории межкультурной коммуникации

Рассмотренная выше теория редукции неуверенности показывает, как могут быть изменены ожидания конкретного человека от встречи с новой культурой, сокращены его когнитивная неуверенность и тревога. Эта теория считается важнейшей из всех существующих теорий межкультурной коммуникации. Однако она не охватывает все аспекты межкультурной коммуникации. Кроме нее существует также целый ряд других теорий, акцентирующих свое внимание на прочих аспектах межкультурной коммуникации.

Особый научный подход к межкультурной коммуникации представлен в **теории адаптации**, разработанной в трудах американской исследовательницы Я. Ким. Эта теория рассматривает динамику адаптации человека к чужой культуре как прибывшего за границу на короткий срок, так и проживающего там долгое время. Исходным положением ее теории является утверждение, что **адаптация – это сложный процесс** со многими составляющими, в ходе него человек постепенно, по нарастающей, привыкает к новой обстановке

и новому общению. **Динамика подобного взаимодействия называется динамикой стрессово-адаптационного роста.** Она происходит по принципу «2 шага вперёд и шаг назад». Периодические отступления, затягивающие процесс адаптации, связаны с межкультурными кризисами. Для успешной адаптации необходимо несколько условий. Они включают общение с новым окружением (частота контактов, положительный настрой), знание иностранного языка, положительную мотивацию, участие во всевозможных мероприятиях, доступ к средствам массовой информации.

Следующая теория межкультурной коммуникации получила название **координированное управление значением и теория правил.** Сторонники этой теории утверждают, что человеческая коммуникация, по своей сути очень несовершенна, поэтому идеальное и полное взаимопонимание – это некий недостижимый идеал. Поскольку не все акты коммуникации имеют определенную цель, достижение взаимопонимания становится совсем не обязательным. Целью становится достижение координации, что возможно при взаимодействии, понятном для его участников. При этом в конкретном контексте происходит управление значениями и идет их индивидуальная интерпретация. Важно не то, насколько принятые в данном общении правила являются социальными, а то, **насколько эти правила согласованы между собой в сознании каждого участника коммуникации.**

Существует также **риторическая теория межкультурной коммуникации.** Она позволяет анализировать не только индивидуальные различия, но и свойства больших групп. Частью этой теории также является анализ подсознательной адаптации сообщений применительно к конкретным ситуациям коммуникации.

Сторонники **конструктивистской теории межкультурной коммуникации** полагают, что у всех людей есть особая когнитивная система, с помощью которой они могут интерпретировать слова и действия других довольно точно и аккуратно. Но поскольку культура влияет на индивидуальную схему развития человека, у представителей разных культур формируются разные взгляды и возможности восприятия. В ходе инкультурации человек приобретает взгляд на мир, отличный от того, который существует у представителя другой культуры. Таким образом, формируется когнитивное сознание человека, которое может быть простым или сложным,

а оно, в свою очередь, влияет на индивидуальное коммуникативное поведение и адаптационные стратегии.

Теория социальных категорий и обстоятельств акцентирована на вопрос важности ролей, стереотипов и схем для процесса коммуникации, то есть тех элементов механизма восприятия, которые составляют основу взаимопонимания и социального сознания. Под **социальным сознанием** понимается фундаментальный когнитивный процесс социальной категоризации, который ведет к положительному восприятию членов ингруппы и к негативному отношению членов этой группы к другим людям. При этом очень важна самооценка человека, которая складывается под влиянием групп, к которым он принадлежит. При встрече с представителями других групп происходит так называемая **«коммуникативная аккомодация»**, настройка на общение с другим человеком. Она определяется существующими у человека схемами и стереотипами. На основе оценки собеседника определяется лингвистическая стратегия, то есть выбор стиля общения и возможных тем для разговора.

И, наконец, сравнительно недавно была разработана **теория конфликтов**, описывающая барьеры общения. Данная теория считает конфликты нормальным поведением, формой социальных действий, регулируемых нормами каждой культуры. Таким образом, в каждой культуре существуют свои модели конфликтов. Существуют культуры, представители которых уделяют большое внимание причинам конфликтов, чувствительны к нарушениям правил, часто полагаются на интуицию при урегулировании конфликта. Это – коллективистские культуры. Индивидуалистские культуры предпочитают прямой метод сглаживания конфликтов.

6.6. Дифференциация культур

Согласно концепции Ю. Лотмана, все культуры дифференцируются на культуры, **концентрированные на истоках**, и культуры, **концентрированные на конечных целях**.

Например, если рассматривать такую опцию, как **отношение ко времени**, то некоторые (восточные) культуры пытаются осмыслить категорию времени в терминах («мифическое время»), а западные видят время как категорию линейную («историческое время»). В этой связи также существенна категория **«географического пространства»**. Различные культуры неодинаково размещают себя в пространстве, разграничивая «свое» и «чужое».

Одни, «материковые», типы культур легко интегрируют новую информацию, другие, «островные», напротив, нет. Как правило, одной из доминирующих типологических характеристик культуры является **отношение к знакам и знаковости**. В соответствии с этим, культуры делятся на культуры, направленные на выражение, и культуры, направленные на «содержание». В культурах, направленных **на выражение**, доминантой является правильное обозначение (номинация). Весь мир предстает как некий «текст», состоящий из знаков разного порядка. Что касается культур, направленных на содержание, то в них преобладает известная свобода как в выборе содержания, так и в его выражении. Культуры, направленные на выражение, это совокупность текстов, а направленные на содержание – система правил. Культура, преимущественно направленная на содержание, всегда мыслит себя, как начало активное, которое должно распространяться, а «некультуру» рассматривает как потенциальную сферу своего распространения. Культуры, направленные на выражение, стремятся к ограничению себя в пределах, замыкаются в себе. «Некультура» воспринимается в этом случае как культура с противоположным знаком, и не интерпретируется как область потенциального распространения.

Существует множество научных подходов, обуславливающих культурные различия. Приведем некоторые из них.

Согласно Р. Льюису, существует классификация культур на:

- 1) на культуры моноактивного типа;
- 2) культуры полиактивного типа;
- 3) культуры реактивного типа.

К моноактивному типу относятся англосаксонские, германские и скандинавские культуры.

К полиактивному – культуры романские, латиноамериканские, арабские и культуры африканских народов.

К реактивному – культуры стран Восточной и Юго-Восточной Азии: Япония, Китай, Тайвань, Сингапур.

Для моноактивного типа культуры в целом характерны линейность, последовательность, четкое планирование, ориентация на выполнение задач. Полиактивному типу, в свою очередь, присущи ориентирование на получение информации в ходе личных бесед и встреч (доминанта личных отношений), пренебрежительное отношение к расписаниям и инструкциям, нерациональный

подход к распределению времени. Реактивный тип отличается логичностью, планированием деятельности с точки зрения личной модели времени.

Специфика делового общения представителей **моноактивного** типа культуры. Для представителей данных культур в большинстве своем характерен рационализм. Это выражается в линейном восприятии времени и четком плановом подходе к деятельности и невозможности выполнения нескольких дел одновременно. Как правило, представители данного типа культуры алгоритмичны в деятельности, хорошие плановики, часто оперируют фактами эмоции у них никогда не являются коммуникативной доминантой.

Специфика делового общения представителей **полиактивного типа** культуры. Коммуникация с представителями данного типа строится на основе получения информации в ходе личных контактов с людьми. Эмоциональная сфера в деловой коммуникации нередко доминирует. Как правило, представители полиактивного типа культуры **не отличаются** пунктуальностью, пренебрежительно относятся ко всяким расписания и инструкциям, не всегда рационально расходуют время, особенно с точки зрения представителей моноактивного типа культуры, в полиактивном социокультурном дискурсе время не является линейной величиной, а воспринимается как величина циклическая. Они склонны делать несколько дел одновременно, это считается критерием наполненности жизни. В деловом общении делают акцент на доминанте межличностных отношений, эмоциональной близости, симпатии, красноречии. Однако следует учитывать и тот факт, что нередко представители данного типа культуры идут по пути авторитарного варианта принятия решения. Здесь доминирующую роль играют иерархическое положение, статус, репутация, происхождение и нередко материальный достаток коммуниканта.

Специфика делового общения представителей **реактивного типа** культуры. К реактивному типу культуры относят представителей стран Восточной и Юго-Восточной Азии, включая Японию, Китай, Тайвань и Сингапур, а также Турции и Финляндии. Для представителей данного культурного формата доминанта коммуникации – достижение гармонии в отношениях. Однако гармония в отношениях не всегда прямо пропорционально соотносится с многословностью. Например, финны как представители

этого типа культуры в деловых отношениях немногословны. С одной стороны, в менталитете представителей этого типа культуры учитывается цикличность времени, с другой – прослеживается адаптивная тенденция, т.е. имеет место приспособление ко времени, а не распоряжение им.

Параметры Хофстеде.

Г. Хофстеде выделил несколько основополагающих индексов, характеризующих специфику коммуникации в разных культурах:

- индекс индивидуализма/коллективизма, основанный на самоориентации личности;
- индекс иерархической дистанцированности, отражающий ориентацию на власть и авторитет;
- индекс степени избегания неопределенности, характеризующий уровень готовности к риску;
- индекс мужского или женского стиля деловых взаимоотношений, фокусирующийся на ориентации на достижения;
- индекс ориентации на краткосрочные/долгосрочные отношения.

В индексе индивидуализма/коллективизма отражено отношение между индивидом и обществом. Совершенно очевидно, что высокий индекс индивидуализма означает концентрацию личности на себе и собственных достижениях, в то время как высокий индекс коллективизма указывает на подчинение индивида коллективу. В данном случае дифференциация основывается на базовых социокультурных ценностях. Индивидуализм – коллективизм показывает степень до какой культура поощряет социальную связь, либо опору на собственные силы. Г. Миллер обнаружил, что при объяснении своих поступков жители США и Канады (представители индивидуалистских культур) преимущественно используют диспозиционные характеристики («он поступил так, потому что он несчастный»), а представители азиатских (коллективистских) культур чаще апеллируют к контексту («он поступил так, потому что был жаркий день»).

Иерархическая дистанцированность – это статусное разделение между членами общества, находящимися на разных ступенях социальной лестницы. Индекс иерархической дистанцированности измеряет толерантность социума к неравноправию между вышестоящими и нижестоящими индивидами.

Степень избегания неопределенности – это степень избегает риска или стремления к нему. Индекс степени избегания неопределенности отражает терпимость и готовность членов общества к неопределенности ситуации, а также их стрессоустойчивость.

Мужской (жесткий) или женский (мягкий) тип поведения. Жесткая конкуренция, требовательность, стремление к достижениям относятся к мужскому типу поведения. Общества с высоким индексом жесткого типа поведения характеризуются также стремление к наживе и накоплению денег, отсутствием заботы об окружающих. В противоположность этому в странах с доминирующим поведением по женскому типу преобладающими ценностями являются участливость, скромность, акцент на эмоциональный комфорт, альтруизм. В странах с мужским типом поведения ценится работа, позволяющая добиться признания, сделать карьеру, в странах с женским типом – работа в приятном коллективе, взаимопомощь.

6.7. Дискурсивные модели в разных культурах

Жители США, например, часто используют короткие фразы, а во многих высококонтекстных (восточных) культурах такая форма коммуникации не одобряется. В ряде культур практикуется преувеличение («самый ужасный», «самый страшный»), в большинстве своем это культуры высокого контекста (Бразилия, Армения), в других же культурах культивируется умеренность и сдержанность (Великобритания).

Определенность и конкретность доминируют в дискурсе США, Западной Европы; в Китае и Японии принята некая обтекаемость.

Как правило, представители коллективистских культур избегают дискурсивных конфронтаций, в разговоре «ходят вокруг да около», а представители индивидуалистских культур переходят в речи к сути дела так быстро, что коллективисты часто бывают шокированы.

Что касается структуры сообщений, для коллективистов более значим дискурсивный **пропев** (что и как говорится); для индивидуалистов – результат (что получается в итоге). Индивидуалисты используют линейную логику, коллективисты – нечеткость, иносказание. Большую роль в передаче и переработке информации играет собственно контекст в высококонтекстных культурах для наиболее адекватного взаимопонимания необходим личный контакт, так как там велика роль паралингвистических параметров.

Структура сообщений, тоже не идентична в разных культурах, так как языковые структуры различны.

В англо-саксонских культурах аргументация строится линейно перечисляются факты, на их основе делается заключение либо напротив, высказывается предположение, которое затем эмпирически подкрепляется.

Представители восточных культур используют аргументацию, имеющую разветвленную структуру («невероятно трудно признать вашу правоту, но мы постараемся сделать так...»).

Романская аргументация включает ряд отступлений от главной линии.

В русской традиции, существует четкое начало и конец в аргументации, но в середине много суждений, не имеющих никакой логической связи друг с другом.

Представители коллективистских культур больше внимания уделяют доброжелательной атмосфере в коммуникации, чем проблеме истинности. Представители индивидуалистских культур, напротив, высоко ценят факты и только по остаточному принципу учитывают мнение руководства. На Западе в аргументации используется преимущественно индукция, тогда как на Востоке – дедукция. Структура западного дискурса: «факт – факт – факт – заключение»; структура восточного: «заключение – оно же и доказательство».

Для коллективистов значимы сообщения, которые исходят от мужчин, статусных персон, а для индивидуалистов важна информация, исходящая из достоверных источников. На Западе идентичность зависит от успехов индивида, в большинстве восточных культур – от принадлежности к определенному клану.

Молчание может означать отрицательный ответ, но прямо он не выражается, чтобы опять-таки не нарушить гармонию. Такой, на первый взгляд, нелепый для европейца факт, молчание руководящего лица, так же, как и его сон на совещании, считается в Японии нормой или даже хорошим признаком.

К числу основных характеристик делового речевого общения японцев следует отнести:

- отсутствие стремления управлять ходом беседы, господствовать или убеждать;
- приверженность коротким замечаниям вместо длинных тирад;
- дать право начать разговор партнеру по коммуникации;

- наличие частых пауз, отсутствие беглости речи;
- большую избирательность в отношении собеседника (по этой причине японцы воздерживаются от разговора с малознакомыми людьми, поэтому на различных конференциях и встречах часто остаются без компаньонов);

- неконкретную речь, когда разговор ведется «вокруг да около», люди западной культуры обычно стремятся поскорее прояснить и поставить точки над «и», японцев же раздражает такая прямолинейная манера, которая кажется им «угловатой», они предпочитают вести обсуждение так, чтобы оно продвигалось вокруг сути дела до тех пор, пока не будут представлены все точки зрения.

Коллективистская ментальность японцев может быть выражена с помощью концепта японской зависимости – «амаэ». Его нельзя дословно перевести на русский язык. В общих чертах, это преобладание коллективных интересов над личными.

Еще один концепт, характеризующий поведение японцев «гамбари» (упорство и решительность). Его основной смысл – нужно делать все от тебя зависящее, проявлять максимум настойчивости в достижении цели. Однако в современной Японии «гамбари» начинает терять популярность, особенно среди молодежи.

6.8. Невербальная семиотика и ее значение в деловой и межкультурной коммуникации

Общеизвестно, что культура – это не только совокупностей знаковых систем, но, в первую очередь, владение вербальными и невербальными семиотическими кодами. На настоящий момент в невербальной семиотике можно выделить несколько направлений:

- паралингвистика (наука о звуковых кодах невербальной коммуникации);
- кинесика (наука о жестах и жестовых движениях, процессах системах);
- окулесика (наука о языке глаз и визуальном поведении во время общения);

В арабской культуре пристальный взгляд – свидетельство заинтересованности. Э. Эриксон отмечал у россиян «особую выразительность глаз», которые принято использовать в качестве «эмоционального рецептора, алчного захватчика, органа взаимной душевной капитуляции». По мнению Эриксона, русская культура куда более «глазастая», чем англосаксонская.

- аускультация (наука о слуховом восприятии звуков и аудиальном поведении людей в процессе коммуникации);
- гаптика (наука о тактильной коммуникации);
- гастика (наука о знаковых и коммуникативных функциях пищи и напитков, о приеме пищи, о культурных и коммуникативных функциях угощений);
- ольфакция (наука о языке запахов, смыслах, передаваемых с помощью запахов, роли запахов в коммуникации);
- проксемика (наука о пространстве коммуникации, о его структуре и функциях);
- хронемика (наука о времени коммуникации, о его структурных, культурных функциях).

Два направления невербальной семиотики признаются основными в деловой коммуникации: кинесика и проксемика. Общеизвестно, что кинесика – это наука о «языке» тела, его частей, прежде всего, жестов рук. Кроме того, предметом ее внимания служат мимические жесты, жесты головы и ног, позы и знаковые телодвижения. Жесты могут играть в человеческой коммуникации самую разнообразную роль: дублировать речевую информацию, противоречить речевому высказыванию, замещать речевое высказывание, подчеркивать или усиливать какие-то компоненты речи, играть роль регулятора речевого общения. В различных культурах в деловой и бытовой коммуникации одинаковые жесты часто имеют разную семантику. Все жесты можно разделить на типовые, общие для большинства культур, и жесты, употребляемые только в определенных культурах. Основные функции жестов в коммуникации: регулирование и управление вербальным поведением, отображение в коммуникативном языке актуальных речевых действий, репрезентация внутреннего психологического состояния, жестовое изображение физических действий человека. Проблема межкультурного соответствия жестов тесно связана с проблемой интерпретации невербального текста одной культуры носителями другой и проблемами переводимости.

Г. Крейдлин выделяет три вида неадекватной интерпретации:

- неправильная интерпретация;
- неполная интерпретация;
- избыточная интерпретация.

Жесты могут соотноситься как межкультурные омонимы (одинаковые или похожие жесты имеют в разных культурах различный смысл). Например, кинема «кольцо» заимствована из американской кинетической системы означает «все хорошо». В Японии она же обозначает «деньги», причем деньги, связанные с ситуацией «купли – продажи». В Тунисе эта кинема означает: «я тебя убью», в Венесуэле относится к категории ненормативной лексики.

Кинема «палец у виска» в России и Германии означает: «человек не в себе», в некоторых африканских культурах таким образом обозначают человека, погруженного в размышления, в Голландии – человека умного.

Кинема «указательный палец у нижнего века» (иногда вариативно люди оттягивают веко вниз): в Австрии таким способом выражают презрение к адресату, во Флоренции этот жест выражает доброжелательность, в Испании – недоверие предупреждение об опасности. В России подобный жест отсутствует.

Такое явление, как межкультурная синонимия, возникает в том случае, когда один и тот же смысл по-разному кодируется в разных культурах. Смысл «согласие» в Болгарии передают, покачивание головой слева направо (это означает – «да»), в России в этом случае кивают головой сверху вниз.

Смысл «опасность» во Франции передают, потирая указательным пальцем кончик носа, итальянцы в этом случае слегка постукивают указательным пальцем по кончику носа.

Символические жесты можно найти в невербальных языках разных народов и культур, причем существуют так называемые высококинетические культуры (итальянская, арабская, испанская) и низкокинетические культуры (британская, норвежская, эстонская). Как правило, для каждого народа характерен специфический жестовый язык и предпочитаемые коммуникативные жесты. В Америке, Европе, России принято подавать руку, иногда при встрече обниматься и символически целоваться. У индусов принято касаться стоп родителей, это является знаком почтения. На Востоке (Япония, Китай) при встрече принято кланяться. Для североамериканцев такое поведение нередко кажется унизительным. Во многих странах Юго-Восточной Азии при встрече партнеры избегают прямого взгляда друг другу в глаза. В США принято смотреть собеседнику в глаза и не кланяться, это является знаком самоуважения

и достоинства. В Японии адекватным считается взгляд на уровне «адамова яблока» собеседника.

Проксемика как наука о пространстве коммуникации при общении с представителями разных культур также имеет большое значение. Это наука о том, как человек «мыслит пространство, как использует его. Э. Холл выделил пять типов коммуникативных дистанций: дальняя, публичная, социальная, личная и интимная. Параметры дистанции очень отличаются в разных культурах. Например, в неконтактных культурах социальная дистанция может восприниматься как интимная или личная. По мнению Э. Холла, в американской культуре интимно расстояние – 45 см (подходит для общения между близкими друзьями); личное расстояние – от 45 до 120 см (обычная беседа, социальная дистанция – от 1200 см до 3,5 м (некоторые деловые беседы); публичное расстояние – от 3,5 м и более. В Юго-Восточной Азии люди, желающие вступить в диалог, с осторожностью подходят к друг другу, чтобы ненароком не коснуться партнера поскольку даже ненамеренное прикосновение к голове партнера считается серьезным нарушением этикетных норм.

Если рассматривать невербальную семиотику в деловом контексте, то следует обратить внимание на коннотацию рукопожатия в разных культурах. Например, в Азии при первой встрече с партнером не следует протягивать руку, это может быть истолковано как навязывание себя. Следует подождать, пока партнер сделает это первым. Это прерогатива принимающей стороны или старшего по иерархической шкале. По-разному воспринимаются и интерпретируются прикосновения: например, в Японии вообще не принято касаться, хватать партнера за запястья, руки, ни в коем случае не рекомендуется класть руку на плечо. Представители Латинской Америки, напротив, очень открытые и контактные в кинетическом смысле: они касаются, обнимают друг друга при встрече, используют близкую дистанцию при деловом контакте. Крепкое и короткое рукопожатие положительно трактуется в западной культуре и негативно – в восточной.

На Ближнем Востоке при деловых контактах бизнесменов разного пола, как правило, прикосновений и рукопожатий не происхо-

дит. Однако лица одного пола могут жать друг другу руки, обниматься при встрече и во время деловой беседы держать друг друга за руки, что на Западе может быть интерпретировано двусмысленно.

Улыбка не всегда несет положительную коннотацию: например, в Латинской Америке она может означать извинение и неуверенность. Зрительный контакт, считающийся обязательным на Западе и расценивающийся как честность и уважение к партнеру, в некоторых азиатских и восточных государствах может быть интерпретирован как «вызов».

Существуют так называемые высококинетичные культуры, т.е. культуры, любящие касания. Это итальянская, арабская, турецкая, латиноамериканские культуры. У некоторых народов тактильная практика жестко регламентирована. И часто нарушение правил тактильного поведения карается весьма строго. Так, в Китае на улицах не принято встречать человека не только поцелуем, но и объятиями, в Египте мужчина может целовать женщину в присутствии других людей, только если она его мать, жена или сестра. В русской культуре касания – это всегда акт вторжения в личную сферу другого человека. Имеет значение и близость людей. Мы не любим, когда к нам прикасаются чужие. В Великобритании детей в школах и детских садах воспитывают таким образом, чтобы они, играя, ни в коем случае не касались друг друга.

Разность тактильного поведения может привести к трагическим последствиям при контакте людей разных культур.

Вообще специфика жестового поведения очень варьируется к от культуры к культуре. Например, в Европе индекс кинетичности возрастает с севера на юг. Она минимальна у скандинавов, норвежцев и датчан и максимальна у испанцев, португальцев, южных итальянцев и греков. Примерно то же можно сказать, если рассматривать территорию России: минимальное использование жестов характерно для жителей севера, а максимальная интенсивность жестикуляции при общении отмечается у народов Кавказа.

По мнению Э. Холла, культура является главным фактором, определяющим содержание кинетического аппарата и, особенно, **отношение к пространству**. Особое внимание исследователь уделил значению проксемики в разных культурах. Например, в Японии, по мнению Холла, скупенность людей является признаком

теплой и приятной интимной близости. Ученый отмечает, что в некоторых ситуациях люди предпочитают находиться как можно ближе друг к другу. Холл видит в этом проявление японского отношения к пространству. Японцы воспринимают пространство, его форму и организацию как осязаемые предметы. Это проявляется не только в том, как они создают композиции из цветов или украшают интерьер, но и в разбивке садов и парков, где отдельные элементы пространства гармонично соединяются в единое целое.

У арабов тоже можно наблюдать тенденцию к скупенности на людях, а внутри арабских домов слишком много пустоты. Перегородок между комнатами обычно нет, потому что, несмотря на желание иметь в своем распоряжении как можно больше пространства, арабы не любят быть в одиночестве и «скучиваются» вместе в своих просторных домах.

Ориентация на краткосрочные/долгосрочные отношения.

Индекс ориентации на долгосрочные отношения отражает формирование свойств, направленных на вознаграждение в будущем (например, упорство и экономия). Индекс ориентации на краткосрочные отношения отмечает формирование других качеств, связанных с прошлым и настоящим, (например, уважение к традиции, сохранение своего «лица» и выполнение общественного долга).

Э. Холл, описывая пространственно-временные доминанты в кросс-культурной коммуникации, выделяет две системы восприятия времени: **монохроническую и полихроническую**. В основе «монохронического» понимания времени лежит тенденция к разделению времени на небольшие отрезки и последовательному выполнению запланированных дел. «Монохроническое» время линейно, поэтому именно в этом контексте применимы выражения «потратить время», «сэкономить время» и т.д. Данный способ восприятия времени характерен для Северной Америки, Германии, Швейцарии. «Полихроническое» восприятие времени, с точки зрения Э. Холла, характерно для (высококонтекстных) культур, где доминантой является гармония человеческих отношений. Для данного типа времявосприятия совершенно нехарактерно четкое соблюдение временных норм и рамок, пунктуальность. Особенно это заметно у представителей арабских культур и латиноамериканцев.

Разумеется, знание данной специфики позволяет максимально эффективно выбирать и использовать коммуникативные стратегии в деловой коммуникации с представителями разных культур.

В модели **Клукона-Стродберга** представлено шесть критериев оценки культур.

Отношение к окружению. Этот критерий может быть рассмотрен с трех позиций: «подчинение окружению», «гармония с ним» или «попытка доминировать».

Отношение ко времени. Время неодинаково воспринимается в разных культурах, данный факт отмечен практически в каждой из классификаций. Как правило, все исследователи, по сути, делят время на линейное и цикличное.

Природа человека. В зависимости от восприятия природы человека в каждой из культур используется преимущественно авторитарный или доверительный подход.

Ориентация деятельности. В разных культурах деятельность может быть ориентирована на действие, собственно бытие и результат (контроль). Для жителей США характерна направленность на действие. Они много работают в надежде на карьерный рост и финансовое благосостояние. Латиноамериканцы по своему мироощущению ориентированы на бытие. Французы, англичане, немцы ориентированы на контроль, рационализм, логику жизни.

Направленность ответственности. Существуют культуры, где доминирует «индивидуальная» ответственность (США), и культуры, где доминирует «коллективная» ответственность (Китай).

Концепция пространства. Существуют культуры с «открытыми» и «закрытыми» офисными пространствами.

С точки зрения методологии нейролингвистического программирования существует понятие **предпочитаемого стиля мышления**, т.е. стиля переработки информации. Исходя из данной концепции, можно выделить **три основных стиля репрезентации мира** не только в сознании отдельного индивида, но и в рамках целых культурных пластов: визуальный (восприятие мира в картинках, зрительных образах), аудиальный (звуковая доминанта), кинестетический (доминанта эмоций и ощущений). Можно предположить, что это напрямую связано с языком и когнитивными схемами конкретной социокультурной реальности. Например, в США так или иначе преобладает визуальный стиль (50% населения вос-

принимают мир глазами), во Франции господствует аудиальная система репрезентации информации, Великобритания представляет собой нечто среднее с преобладанием визуальной доминанты, а страны Востока (особенно арабский мир), Индия, Юго-Восточная Азия имеют однозначную кинестетическую доминанту.

Если опираться на модель Колба-Фрая, то в деятельности основе дифференциации культур лежат четыре звена, а именно: действие – опыт – рефлексия – знание. Южные культуры преимущественно ориентированы действие; северные – на опыт; восточные – на рефлексию; западные – на знание.

Э. Холл делит культуры на **высококонтекстуальные и низкоконтекстуальные**, в зависимости от их отношения к контексту. Под контекстом в данном случае будем понимать информационное поле и социокультурное окружение.

В общих чертах можно сказать, что для высококонтекстуальных культур характерны невыраженная, скрытая манера речи; большая роль невербального общения;

Низкоконтекстуальные культуры (страны Запада) отличает прямая и выразительная манера речи; недоверие к молчанию; меньшая роль и значимость невербальной коммуникации. Недосказанность воспринимается негативно и ассоциируется с некомпетентностью либо с недоговариванием, конфликт считается созидательным и часто применяется для решения назревших проблем (скандинавские страны, Германия, Канада, США).

Тест

1. Успех телемаркетинга – характерен для культур:
 - 1) ориентированных на сделку;
 - 2) ориентированных на взаимоотношения;
 - 3) таких культур нет.
2. Откровенные, однозначные высказывания на переговорах характерны для:
 - 1) культур, ориентированных на сделку;
 - 2) культур, ориентированных на взаимоотношения;
 - 3) для всех культур.
3. Нежелание сообщать «плохие новости» – черта культуры:
 - 1) низкого контекста;
 - 2) высокого контекста;
 - 3) всех культур.

4. Культура, ориентированная на иерархию –
 - 1) формальная;
 - 2) неформальная;
 - 3) таких нет.
5. Культуры с гибким временным графиком – это:
 - 1) полихронные культуры;
 - 2) монохронные культуры;
 - 3) культуры высокого контекста.
6. Совещание проводится строго по повестке дня в:
 - 1) Германии;
 - 2) Италии;
 - 3) Испании.
7. Невербальные коммуникации характерны для:
 - 1) сдержанных культур;
 - 2) вариативно-экспрессивных культур;
 - 3) эмоционально-экспрессивных культур.
8. Длительное молчание на переговорах – свидетельство присутствия представителей:
 - 1) сдержанных культур;
 - 2) вариативно-экспрессивных культур;
 - 3) эмоционально-экспрессивных культур.
9. Избегать переговоров с молодыми людьми, женщинами будут представители:
 - 1) формальных культур;
 - 2) неформальных культур;
 - 3) всех культур.
10. Ориентация на контакт свойственна:
 - 1) культурам, ориентированным на сделку;
 - 2) культурам, ориентированным на взаимоотношения;
 - 3) всем культурам.

Заключение

Турбулентность становится постоянной характеристикой экономической жизни, которая меняет содержание все основных аспектов управления. Все более актуальным является запрос на компетенции в области организации коммуникаций. Управляющим теперь недостаточно понимать, как происходит обмен информацией, акцент переносится в эмоциональную плоскость взаимоотношений, знание которой позволяет грамотно выстроить коммуникации с различными участниками взаимодействия.

Ситуации в экономике и обществе меняются так быстро, что становится не столько важно, насколько руководитель успешен в данный момент, сколько, как быстро он сможет перестроиться при изменении внешних факторов. В силу этих причин успех зависит от развития коммуникативных навыков: умение слушать, четко формулировать цели и мысли влияет на эффективность взаимодействия, а, следовательно, и управления. Без развитой коммуникации невозможна координация между командами, а значит и успешное функционирование всей организации, в целом.

Глоссарий

Альтернативные коммуникации – коммуникации, противоположные по идейной направленности стандартной направленности.

Амбивалентные коммуникации – неустойчивые, двойственные по своей природе коммуникации.

Апперцепция – зависимость восприятия от прошлого опыта, запаса знаний и общего содержания духовной жизни человека.

Аттракция – возникновение при восприятии человека человеком привлекательности одного из них для другого.

Атрибуция – приписывание объекту общения мотивов поведения.

Барьеры коммуникации – помехи, мешающие осуществлению контактов между коммуникатором и реципиентом.

Бэкграундер – базовая информация, не являющаяся новостью (информация о профиле деятельности, планах, истории организации).

Взаимная интерпретация – метод осуществления коммуникации с целью активизации коллективного мышления.

Вербальные коммуникативные средства – устное словесное взаимодействие сторон.

Вертикальные коммуникации – процесс информационного обмена от коммуникатора к реципиенту с тенденцией к монополизации роли отправителя информации.

Восприятие – процесс отбора, организации и интерпретации чувственных данных.

Гомогенная модель коммуникации – модель, построенная в соответствии с классическим индивидуализмом.

Горизонтальная передача информации – равноправное участие получателей (реципиентов) и отправителей информации (коммуникаторов) в многоканальных информационных обменах.

Декодировать – раскрыть систему команд.

Джойнеровая коммуникативная сеть – неформализованная самформирующаяся информационная система.

Дигитализация – перевод информации в цифровую форму.

Дискурс – цельный текст, актуализация которого обусловлена множеством факторов, в т.ч. социальных; разновидность речевой коммуникации.

Диссипативная структура коммуникации – нестабильная структура, возникающая в процессе коммуникаций, существует в диапазоне бывших, будущих и гипотетических уровней.

Диффамация – публичное распространение как имеющих место фактов, так и ложных сведений.

Доминанта – главенствующая идея, черта.

Идентификация – уподобление себя другому, взгляд на вещи с его точки зрения.

Инкультурация – процесс приобщения человека к определенной этнической культуре и обретения им необходимых для жизни культурных навыков.

Интенсивность коммуникаций – частота обмена информацией.

Калокагатия – гармоническое сочетание внешних и внутренних достоинств человека; личность, обладающая таким качеством, наилучший участник межличностных коммуникаций.

Каналы коммуникационные – 1) комплекс средств связи между источником и приемником информации; 2) специально сформированная среда, через которую передается информация от коммуникатора к реципиенту.

Квазикоммуникация – действия, подменяющие общение и предполагающие диалог по исходному условию.

Клирингхауз – центр сбора, обработки, анализа, синтеза и распространения информации.

Коммуникант – участник коммуникации.

Коммуникативная диада – прочные, устойчивые связи между двумя элементами коммуникативной системы.

Коммуникативная компетенция – степень владения коммуникативными механизмами, приемами и стратегиями, необходимыми для эффективного общения.

Коммуникативная перегрузка – ситуация, когда объем коммуникативных входов и каналов существенно превышает возможности их применения и обработки информации.

Коммуникационный процесс – процесс взаимодействия в пределах и посредством коммуникативной системы, между различными субъектами коммуникации.

Коммуникативное пространство – пространство, где протекает коммуникативный процесс.

Коммуникационная система – система, включающая технические и другие средства, обеспечивающая коммуникативный процесс в заданном алгоритме.

Коммуникативные средства – нетехнические средства коммуникации: несловесные персональные; словесные устные; письменные персональные; письменные групповые.

Коммуникативная установка – состояние предрасположенности субъекта к осуществлению коммуникации.

Коммуникатор – инициатор коммуникационных связей.

Коммуникация когнитивная – взаимодействие каких-либо субъектов с познавательной целью.

Коммуникация культурно-духовная – коммуникация, которая складывается в ходе обмена информацией о событиях, имеющих культурное значение.

Коммуникация межкультурная – коммуникация, осуществляемая между представителями различных культур или культурных обществ.

Коммуникация партисипарная – коммуникация, включающая различных участников коммуникативного процесса в зависимости от их общественного положения и культурно-демографических факторов.

Коммуникограмма – диаграмма, отражающая систему связей между структурными элементами в организации или другой социальной системе.

Компиляционная коммуникация – взаимодействие, осуществляемое с помощью комбинации заимствованных информационных фрагментов, представляемых в различной форме.

Коннотация – в языкознании дополнительное, сопутствующее значение языковой единицы или категории.

Концепт – основная единица культурной и межкультурной коммуникации.

Кросс-культурная коммуникация – процесс общения и взаимодействия, осуществляемый между представителями различных культур или культурных сообществ.

Концепт – основная единица культурной и кросс-культурной коммуникации.

Культура этническая – совокупность культурных элементов и структур, обладающих ярко выраженными отличительными чертами.

Культурная компетенция – совокупность культурных элементов и навыков, обеспечивающих понимание ценностных установок,

психологических особенностей и социокультурной идентичности, свойственных данной культуре.

Культурная перцепция – процесс негативного восприятия традиций и ценностей чужой культуры, формирования соответствующего отношения к представителям чужой культуры.

Манипулирование – сложное, запутанное действие; система приемов и способов воздействия на сознание с целью навязывания каких-либо идей.

Межкультурная компетенция – комплекс знаний и умений, позволяющих индивиду в процессе кросс-культурной коммуникации адекватно оценивать коммуникативную ситуацию, эффективно использовать вербальные и невербальные средства, воплощать в практику коммуникативные намерения и проверять результаты коммуникации с помощью обратной связи.

Межнациональное общение – процесс взаимодействия представителей различных национальностей по поводу различных аспектов их жизнедеятельности.

Монохронное использование времени – последовательное осуществление действий.

Надежность системы коммуникации – способность системы коммуникации выполнять заданные функции, сохраняя свои основные характеристики в регулируемых пределах.

Наказание – негативные речевые характеристики: звуки, паузы, слова-паразиты.

Общение – межличностное взаимодействие людей, опосредуемое системой общественных отношений как способ существования общественных отношений.

Обычай – исторически сложившаяся социальная норма, определяющая поведение людей в той или иной сфере жизнедеятельности.

Партисипационная модель коммуникации – модель, включающая независимых от властных и идеологических структур участников информационной коммуникативной деятельности.

Перцепция – восприятие, представление, отражение.

Полихронное отношение ко времени – выполнение нескольких действий одновременно.

Проблемная коммуникация – взаимодействие, осуществляемое с целью формирования проблемы, существующей в настоящее время лишь в латентной форме, но требующей разрешения.

Проксемика – научное направление, изучающее различия в привычках людей, связанные с межличностным расстоянием в рамках одной культуры и при взаимодействии различных культур.

Простейшая модель коммуникации – передача информации от коммуникатора к коммуниканту, при которой обратная связь отсутствует.

Псевдокоммуникация – коммуникация, не имеющая смысла и осуществляемая без потребностей в ней (неудавшаяся попытка диалога).

Раппорт – близкие межличностные отношения, основанные на высокой степени общности мыслей, интересов, чувств.

Релевантность – в коммуникативистике, соответствие между запросами получателя информации и фактическим содержанием получаемой информации.

Реципиент – сторона, принимающая сообщение и реагирующая на него.

Семантика – раздел семиотики, занимается анализом комплекса связанных между собой понятий.

Социальная коммуникация – коммуникативная деятельность людей в социальной сфере, формирующая социальные отношения, обусловленные социальными нормами и оценками.

Транскультурные коммуникации – взаимосвязь между различными культурами.

Фасцинация – специально организованное вербальное воздействие, предназначенное для уменьшения потерь семантически значимой информации при восприятии сообщения реципиентами.

Фильтрация – уменьшение содержания сообщения до основного содержания и доведение его до адресата.

Фрустрация – результат блокирования мотивации, не позволяющий индивиду или группе достичь цели.

Цель коммуникации – ориентиры, на достижение которых направлена коммуникативная деятельность.

Циркулярная коммуникация – процесс, при котором человек одновременно и постоянно выступает как источник, и как получатель информации.

Экспектации – система ожиданий, требований относительно норм исполнения индивидом внутригрупповых ролей.

Эмоциональный катарсис – снятие эмоционального напряжения и возбуждения во время осуществления прямой межличностной коммуникации.

Эмпатия – способность понимать и разделять переживания другого человека через эмоциональное сопереживание.

Этнос – исторически сложившаяся на определенной территории устойчивая биосоциальная общность людей, обладающая общими чертами культуры, языка, осознанием своей общности.

Этноцентризм – свойство сознания человека воспринимать и оценивать окружающий мир с точки зрения превосходства традиций и ценностей собственной этнической группы над другими.

Эффективность коммуникаций – отношение результата, полученного от организации коммуникативной деятельности, к затратам на его получение.

Список использованных источников

1. Андерсен, К. Ted Talks. Слова меняют мир / К. Андерсен. – Москва: Изд. Э, 2016.
2. Веселов, А. Пришел, сказал, убедил / А. Веселов. – Москва: АСТ, 2023.
3. Гопиус, К. Сила убеждения. 101 совет по сторителлингу / К. Гопиус. – Санкт-Петербург: Питер, 2016.
4. Занковский, А. Н. Психология Лидерства / А. Н. Занковский. – Москва: Институт психологии РАН, 2012.
5. Бредемайер, К. Искусство словесной атаки: практическое пособие / К. Бредемайер. – Москва: Альпина Паблишер, – 2019.
6. Канашкин, А. Словесное айкидо / А. Канашкин. – Москва: Издательские решения, 2020.
7. Флиппноз, К. Д. Искусство мгновенного убеждения / К. Д. Флиппноз. – Санкт-Петербург: Питер, 2017.
8. Кинг, П. Убеждение. Скрытые психологические стратегии влияния без манипуляций / П. Кинг. – Москва: Библос, 2020.
9. Хелдер, К. Искусство влиять и побеждать / К. Хелдер. – Москва: Изд. Э, 2016.
10. Киселева, М. Тонкие настройки руководителя / М. Киселева. – Москва: Питер, 2022.
11. Кузнецов, И. Н. Деловое общение / И. Н. Кузнецов. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2014.
12. Лебедев, П. Ты посмотрел сюда, потом сюда / П. Лебедев. – Москва: Бомбора, 2022.
13. Ливермор, Д. Культурный интеллект / Д. Ливермор. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2023.
14. Махновский, А. Анатомия манипуляций. Разберись. Как они работают / А. Махновский. – Москва: Бомбора, 2024.
15. Непряхин, Н. Вот бы решить проблему / Н. Непряхин, Д. Скворцов. – Москва: Альпина Паблишер, 2025.
16. Непряхин, Н. Убеждай и побеждай / Н. Непряхин. – Москва: Альпина, 2020.
17. Титова, Н. Как мотивировать одним словом. 50 приемов НЛП / Н. Титова. – Москва: Изд. Э, 2016.
18. Титова, Н. Черный пояс делового общения / Н. Титова. – Москва: Бомбора, 2022.
19. Томпсон, Д. Словесное дзюдо / Д. Томпсон, Д. Дженкинс. – Москва: Прогресс книга, 2020.

20. Ульяновский, А. Прагматические коллуникации / А. Ульяновский. – Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2023.
21. Харви, К. Научись искусству убеждения за 7 дней / К. Харви. – Москва: Эксмо, 2018.
22. Хартли, Г. Читай людей как разведчик / Г. Хартли, М. Каринч. – Москва: Бомбора, 2025.
23. Чалдини, Р. Психология влияния / Р. Чалдини. – Москва: Прогресс книга, 2020.
24. Чалдини, Р. Психология убеждения / Р. Чалдини. – Москва: Бомбора, 2019.
25. Чернова, К. Выступай, звучи, убеждай / К. Чернова. – Москва: Бомбора, 2023.
26. Чуланов, И. 4 роли руководителя / И. Чуланов, Е. Виль-Вильямс. – Москва: АСТ, 2022.
27. Шейнов, В. Как убедить, когда вас не слышат / В. Шейнов. – Санкт-Петербург: Питер, 2021.
28. Чернова, К. Выступай. Звучи, убеждай / К. Чернова. – Москва: Бомбора, 2023.

Учебное издание

Серебрякова Галина Валентиновна
Незамайкин Иван Валерьевич

ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Учебное пособие

Чебоксары, 2025 г.

Компьютерная верстка *Е. А. Малышева*

Подписано в печать 25.07.2025 г.

Дата выхода издания в свет 11.08.2025 г.

Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Печать офсетная.

Гарнитура Times. Усл. печ. л. 12,09. Заказ К-1427. Тираж 500 экз.

Издательский дом «Среда»
428005, Чебоксары, Гражданская, 75, офис 12
+7 (8352) 655-731
info@phsreda.com
<https://phsreda.com>

Отпечатано в Студии печати «Максимум»
428005, Чебоксары, Гражданская, 75
+7 (8352) 655-047
info@maksimum21.ru
www.maksimum21.ru