

## Лекция № 2 (2 часа)

### Тема 2. Составляющие акта деловой коммуникации.

#### План темы

1. Вербальные и невербальные средства деловой коммуникации, их особенности.
2. Значение и виды деловой коммуникации.
3. Корпоративная культура. Основные атрибуты корпоративной культуры.
4. Этика корпоративного общения. Виды корпоративного общения.
5. Понятие об управленческом общении. Принципы и особенности управленческого общения.
6. Структура управленческого взаимодействия.

#### **1. Вербальные и невербальные средства деловой коммуникации, их особенности.**

##### **В структуру речевого общения входят:**

1. Значение и смысл слов, фраз («Разум человека проявляется в ясности его речи»). Играет важную роль точность употребления слова, его выразительность и доступность, правильность построения фразы и ее доходчивость, правильность произношения звуков, слов, выразительность и смысл интонаций.

2. Речевые звуковые явления: темп речи (быстрый, средний, замедленный), модуляция высоты голоса (плавная, резкая), тональность голоса (высокая, низкая), ритм (равномерный, прерывистый), тембр (раскатистый, хриплый, скрипучий), интонация, дикция. Наблюдения показывают, что наиболее привлекательной в общении является плавная, спокойная, размеренная манера речи.

3. Выразительные качества голоса: характерные специфические звуки, возникающие при общении: смех, хмыканье, плач, шепот, вздохи и др.; разделительные звуки – это кашель; нулевые звуки – паузы, а также звуки назализации – «хм-хм», «э-э-э» и др.

1. Язык – система слов, выражений и правил их соединения в осмысленные высказывания, используемые для общения. Слова и правила их употребления едины для всех говорящих на данном языке, это и делает возможным общение при помощи языка; если я говорю «стол», я уверен, что любой мой собеседник соединяет с этим словом те же понятия, что и я – это объективное социальное значение слова можно назвать знаком языка. Но объективное значение слова преломляется для человека через призму его собственной деятельности и образует уже свой

личностный, «субъективный» смысл – поэтому не всегда мы правильно понимаем друг друга.

2. Интонация, эмоциональная выразительность способны придавать разный смысл одной и той же фразе.

3. Мимика, поза, взгляд собеседника могут усиливать, дополнять или опровергать смысл фразы.

4. Жесты как средства общения могут быть как общепринятыми, т. е. иметь закрепленные за ними значения, или экспрессивными, т. е. служить для большей выразительности речи.

5. Расстояние, на котором общаются собеседники, зависит от культурных, национальных традиций, от степени доверия к собеседнику.

В социально-психологических исследованиях разработаны различные *классификации невербальных средств общения*, к которым относят все движения тела, интонационные характеристики голоса, тактильное воздействие, пространственную организацию общения.

Невербальные средства общения изучают следующие науки:

1. Кинестика изучает внешние проявления человеческих чувств и эмоций; мимика изучает движения мышц лица, жестика исследует жестовые движения отдельных частей тела, пантомимика изучает моторику всего тела – позы, осанку, поклоны, походку.

2. Такесика изучает прикосновения в ситуации общения: рукопожатие, поцелуи, дотрагивание, поглаживание, отталкивание и пр.

3. Проксемика исследует расположение людей в пространстве при общении: выделяют следующие зоны дистанции в человеческом контакте:

– **интимная зона** (15–45 см); в эту зону допускаются лишь близкие, хорошо знакомые люди, для этой зоны характерны доверительность, негромкий голос в общении, тактильный контакт, прикосновение. Исследования показывают, что нарушение интимной зоны влечет определенные физиологические изменения в организме: учащение биения сердца, повышенное выделения адреналина, прилив крови к голове и пр. Преждевременное вторжение в интимную зону в процессе общения всегда воспринимается собеседником как покушение на его неприкосновенность;

– **личная, или персональная, зона** (45–120 см) для обыденной беседы с друзьями и коллегами предполагает только визуально-зрительный контакт между партнерами, поддерживающими разговор;

– **социальная зона** (120–400 см) обычно соблюдается во время официальных встреч в кабинетах, преподавательских и других

служебных помещениях, как правило, с теми, которых не очень хорошо знают;

– публичная зона (свыше 400 см) подразумевает общение с большой группой людей – в лекционной аудитории, на митинге и пр.

**Наиболее значимые невербальные средства – кинесические средства — зрительно воспринимаемые движения другого человека, выполняющие выразительно-регулятивную функцию в общении. К кинесике относятся выразительные движения, проявляющиеся в мимике, позе, месте, взгляде, походке.**

**Поза – это положение человеческого тела, типичное для данной культуры,** элементарная единица пространственного поведения человека. Общее количество различных устойчивых положений, которые способно принять человеческое тело, – около 1000. Из них в силу культурной традиции каждого народа некоторые позы запрещаются, а другие — закрепляются. Поза наглядно показывает, как данный человек воспринимает свой статус по отношению к статусу других присутствующих лиц.

Показано, что «закрытые» позы (когда человек как-то пытается закрыть переднюю часть тела и занять как можно меньше места в пространстве, – «наполеоновская» поза стоя: руки, скрещенные на груди, и сидя: обе руки упираются в подбородок и т. п.) воспринимаются как позы недоверия, несогласия, противодействия, критики. «Открытые» же позы (стоя: руки раскрыты ладонями вверх, сидя: руки раскинуты, ноги вытянуты) воспринимаются как позы доверия, согласия, доброжелательности психологического комфорта. Человек, желающий заявить о себе, «поставить себя», будет стоять прямо, в напряженном состоянии, с развернутыми плечами, иногда упершись руками в бедра; человек же, которому не нужно подчеркивать свой статус и положение, будет расслаблен, спокоен, находиться в свободной непринужденной позе.

**Походка человека – это стиль передвижения,** по которому довольно легко можно распознать его эмоциональное состояние. Так, в исследованиях психологов испытуемые с большой точностью узнавали по походке такие эмоции, как гнев, страдание, гордость, счастье. Причем, оказалось, что самая тяжелая походка – при гневе, самая легкая – при радости, вялая, угнетенная походка – при страданиях, самая большая длина шага – при гордости.

Энтузиазм, радость и недоверие обычно передаются высоким голосом, гнев и страх – тоже довольно высоким голосом, но в более

широком диапазоне тональностей, силы и высоты звуков. Горе, печаль, усталость обычно передают мягким и приглушенным голосом с понижением интонации к концу фразы.

Скорость речи также отражает чувства: быстрая речь – взволнованность или обеспокоенность; медленная речь свидетельствует об угнетенном состоянии, горе, высокомерии или усталости.

Конкретный смысл отдельных жестов различен в разных культурах. Однако во всех культурах есть сходные жесты, среди которых можно выделить:

- коммуникативные (жесты приветствия, прощания, привлечения внимания, запретов, удовлетворительные, отрицательные, вопросительные и т. д.);
- модальные, т. е. выражающие оценку и отношение (жесты одобрения, неудовлетворения, доверия и недоверия, растерянности и т. п.);
- описательные жесты, имеющие смысл только в контексте речевого высказывания.

Жесты при общении несут много информации. В языке жестов, как и в речевом, есть слова, предложения. Богатейший «алфавит» жестов можно разбить на 5 групп:

**1. Жесты-иллюстраторы** – это жесты сообщения: указатели («указывающий перст»), пиктографы, т. е. образные картины изображения («вот такого размера и конфигураций»); кинетографы – движения телом; жесты-«биты» (жесты-«отмашки»); идеографы, т. е. своеобразные движения руками, соединяющие воображаемые предметы вместе.

**2. Жесты-регуляторы** – это жесты, выражающие отношение говорящего к чему-либо. К ним относят улыбку, кивок, направление взгляда, целенаправленные движения руками.

**3. Жесты-эмблемы** – это своеобразные заменители слов или фраз в общении. Например, сжатые вместе руки по манере рукопожатия на уровне груди означают во многих случаях – «здравствуйте», а поднятые над головой – «до свидания».

**4. Жесты-адапторы** – это специфические привычки человека, связанные с движениями рук. Это могут быть: а) почесывания, подергивания отдельных частей тела; б) касания, пошлепывания партнера; в) поглаживание, переби-вание отдельных предметов, находящихся под рукой (карандаш, пуговица и т. п.).

**5. Жесты-аффекторы** – жесты, выражающие через движения тела и мышцы лица определенные эмоции.

Существуют и микрожесты: движения глаз, покраснение щек, увеличенное количество миганий в минуту, подергивания губ и пр.

Практика показывает, когда люди хотят показать свои чувства, они обращаются к жестикуляции. Вот почему для проницательного человека важно приобрести умение понимать ложные, притворные жесты. Особенность этих жестов заключается в следующем: они преувеличивают слабые волнения (демонстрация усиления движений руками и корпусом); подавляют сильные волнения (благодаря ограничению таких движений); эти ложные движения, как правило, начинаются с конечностей и заканчиваются на лице. При общении часто возникают следующие **виды жестов**:

- жесты оценки – почесывание подбородка, вытягивание указательного пальца вдоль щеки, вставание и прохаживание и др. (человек оценивает информацию);

- жесты уверенности – соединение пальцев в купол пирамиды; раскачивание на стуле;

- жесты нервозности и неуверенности – переплетенные пальцы рук; пощипывание ладони; постукивание по столу пальцами; трогание спинки стула перед тем, как на него сесть и др.;

- жесты самоконтроля – руки сведены за спину, одна при этом сжимает другую; поза человека, сидящего на стуле и вцепившегося руками в подлокотник, и др.; – жесты ожидания – потирание ладоней, медленное вытирание влажных ладоней о ткань;

- жесты отрицания – сложенные руки на груди; отклоненный назад корпус, скрещенные руки, дотрагивание до кончика носа и др.;

- жесты расположения – прикладывание руки к груди, прерывистое прикосновение к собеседнику и др.;

- жесты доминирования – жесты, связанные с выставлением больших пальцев напоказ, резкие взмахи сверху вниз и др.;

- жесты неискренности – жест «прикрытие рукой рта», «прикосновение к носу», как более утонченная форма прикрытия рта, говорящая либо о лжи, либо о сомнении в чем-то; поворот корпуса в сторону от собеседника, «бегающий взгляд» и др.

**Средства общения** представляют собой способы кодирования, переработки и расшифровки информации, которая передается в процессе общения от одного человека к другому.

Передача любой информации осуществляется посредством различных знаковых систем. Обычно различают **вербальную коммуникацию (речь) и невербальную коммуникацию** (различные неречевые знаковые системы).

**Вербальная коммуникация** является у людей универсальной, так как при передаче информации с помощью речи менее всего теряется смысл высказываний. В процессе вербальной коммуникации осуществляется кодирование и декодирование информации: коммуникатор в процессе говорения кодирует, а реципиент в процессе слушания декодирует эту информацию.

**Невербальная коммуникация** призвана выполнять следующие функции: дополнение речи, замещение речи, репрезентация эмоциональных состояний партнеров по коммуникативному процессу. *К невербальным средствам* общения относят мимику, позы, движения, жесты, темп и тембр голоса, смех, покашливание и др. К этим средствам чаще всего прибегает человек при передаче обратной связи партнеру по общению. Через систему невербальных средств передается информация о чувствах, испытываемых людьми в процессе общения. Жесты, мимика и контакт глазами помогают определить искренность другого человека.

### **Невербальная коммуникация имеет несколько форм:**

- > **кинетику** (оптико-кинетическая система: жесты, мимика, пантомимика);
- > **паралингвистику** (качество голоса, диапазон, тональность, логические ударения и т. п.);
- > **экстралингвистику** (паузы, покашливания, плач, смех и т. п.);
- > **проксемику** (организация пространства и времени в общении);
- > **визуальное общение** («контакт» глаз).

**Невербальные средства являются важным дополнением речевой коммуникации.** Их роль определяется не только тем, что они усиливают или ослабляют речевое влияние коммуникатора, но и в том, что они помогают участникам общения выявить намерения друг друга, делая процесс коммуникации более открытым.

## **2. Значение и виды деловой коммуникации.**

### **1. Деловая беседа**

Посредством деловой беседы реализуется стремление одного человека или группы людей к действию, которое изменит хотя бы одну из сторон какой-либо ситуации или установит новые отношения между участниками беседы. В мире бизнеса или политики деловые беседы представляют собой устный контакт между собеседниками, которые

имеют необходимые полномочия со стороны своих организаций или стран для их проведения и разрешения конкретных проблем.

Деловые беседы направлены на реализацию следующих функций:

- поиск новых направлений и начало перспективных мероприятий;
- обмен информацией;
- контроль начатых мероприятий;
- взаимное общение работников из одной деловой среды;
- поиски и оперативная разработка рабочих идей и замыслов;
- поддержание деловых контактов на уровне предприятий, фирм, отраслей, стран.

**Структура деловой беседы:**

1. Подготовка к деловой беседе.
2. Установление места и времени встречи.
3. Начало беседы: вступление в контакт.
4. Постановка проблемы и передача информации.
5. Аргументирование.
6. Провержение доводов собеседника.
7. Анализ альтернатив, поиск оптимального или компромиссного варианта либо конфронтация участников.
8. Принятие решения.
9. Фиксация договоренности.
10. Выход из контакта.
11. Анализ результатов беседы, своей тактики общения.

Рассмотрим кратко каждый из этапов.

**1. Подготовка к деловой беседе**, особенно по решению спорных и деликатных вопросов (разрешение конфликта, торговые переговоры, экономические или политические соглашения, сделки и т. п.), является трудным и ответственным делом, включает составление плана беседы на основе установления основных задач беседы, поиск подходящих путей для решения этих задач, анализа внешних и внутренних возможностей осуществления плана беседы и, прогноза возможного исхода беседы, сбора необходимой информации о будущем собеседнике, отбора наиболее веских аргументов для защиты своей позиции, выбора наиболее подходящей стратегии и тактики общения, а также давление, манипуляцию, просьбы помощи, сотрудничество.

**2. Установление места и времени встречи для деловой беседы может осуществляться по-разному в зависимости от установок – позиций участников.**

**Позиция «сверху»** реализуется примерно так: «Я жду вас в 16 часов у себя в кабинете», но на «чужой территории» осуществление такой позиции затруднено.

**Позиция «снизу»** осуществляется как просьба: «Мне желательно с вами посоветоваться, когда и куда мне подъехать?».

**Позиция «на равных»** звучит примерно так: «Нам бы надо поговорить. Давайте согласуем место и время нашей встречи».

Шансы на успешный исход деловой встречи возрастут, если придерживаться следующих рекомендаций:

1. Готовьте свой первый вопрос так, чтобы он был коротким, интересным, но не дискуссионным (если требуется получить «добро» на несколько предложений, просьб, начинать лучше с наиболее выполнимого).

2. Добивайтесь оптимальной краткости в изложении мыслей, даже если требуется начать издалека.

3. Обосновывайте свои суждения. Чем убедительней доказательства, тем быстрее согласится с вами оппонент!

## **2. Деловые переговоры**

Деловые переговоры предполагают наличие несовпадающих или даже противоположных интересов участвующих сторон и требуют от участников умения достигать разумного соглашения. Разумное соглашение максимально отвечает законным интересам обеих сторон, справедливо регулирует сталкивающиеся интересы, является долговременным, принимает во внимание интересы общества, не портит отношений между сторонами. Достигнуть разумного решения сложно, необходимо осуществлять сотрудничество сторон, когда происходят сближение интересов и поиск обоюдной выгоды, на основе взаимоприемлемого и взаимовыгодного варианта решения спорного вопроса.

## **3. Деловые совещания**

В деловом совещании могут участвовать 7–9, максимум 12 человек, большее количество участников уже может снижать эффективность работы. Тема обсуждения должна быть заранее определена, чтобы участники могли профессионально подготовиться, продумать свои предложения, даже подготовить соответствующие доклады. Имеет значение пространственное расположение участников в форме «круглого стола» для активизации взаимодействия. Ведущий совещания вначале должен высказать надежду, что совещание будет носить деловой и конструктивный характер, в течение совещания следить за регламентом,

«удерживая» выступающих в рамках обсуждаемой темы, вовлекая «малоактивных», останавливая «словоохотливых», определяя порядок предоставления слов, задавая необходимые вопросы и подводя промежуточные итоги, а также давая заключительный комментарий проведенного совещания. Следует помнить, что деловое совещание предполагает возможность критики предметных позиций, а не личностных особенностей того, кто ее высказал, причем рекомендуется соблюдать правило: отметить вначале совпадение позиций, а затем обсудить различие разных позиций и подходов к решению проблемы, убедительно аргументируя достоинства и недостатки каждой альтернативы.

Деловые совещания часто носят директивный характер, когда руководитель с позиции «Родитель» указывает свое мнение как единственное решение проблемы, а остальные участники с позиции «Ребенка» принимают это решение к исполнению. Наиболее эффективны деловые совещания, которые носят коллегиальный характер равноправного взаимодействия с позиции «Взрослый – Взрослый». Впрочем, встречаются и манипуляции, когда внешне взаимодействие осуществляется как «Взрослый – Взрослый», а на самом деле, «Родитель – Ребенок», т. е. руководитель вроде бы просит всех высказаться, даже молчунов, но после того как все высказались, руководитель, парафразируя всех, расставляет нужные акценты и в результате проводит нужное ему решение, обязывая участников исполнять это решение фактически с позиции «Ребенка».

#### **4. Деловые дискуссии**

Дискуссия – процесс продвижения и разрешения проблем путем сопоставления, столкновения, ассимиляции, взаимообогащения предметных позиций участников (мнений участников по сути решаемой проблемы). Выделяют этапы деловой дискуссии:

- 1) вступление в контакт;
- 2) постановка проблемы (что обсуждается, зачем, в какой степени нужно решить проблему, какова цель дискуссии);
- 3) уточнение предмета общения и предметных позиций (мнений) участников;
- 4) выдвижение альтернативных вариантов;
- 5) конфронтация участников;
- 6) обсуждение и оценка альтернатив, поиск элементов сходства;
- 7) установление согласия через выбор наиболее приемлемого или оптимального решения.

Для деловой дискуссии очень важен предмет общения и отношение участников к нему. Способность понимать предметные позиции партнеров (т. е. представление о ситуации, о проблеме) и свою собственную предметную позицию – необходимое условие успеха делового общения. В дискуссии велика роль ведущего. Он должен:

1 – сформулировать цель и тему дискуссии (что обсуждается, зачем нужна дискуссия, в какой степени следует решить проблему).

Целью дискуссии может быть: 1) сбор и упорядочивание информации по обсуждаемой проблеме; 2) поиск альтернативных подходов к решению проблемы, их обоснование; 3) выбор оптимальной альтернативы.

2 – установить время дискуссии (20–30–40 минут или более);

3 – заинтересовать участников дискуссии (изложить проблему в виде некоторого противоречия);

4 – добиться однозначного понимания проблемы всеми участниками, проверив это контрольными вопросами или попросив участников задавать вопросы;

5 – организовать обмен мнениями (желающим или по кругу);

6 – активизировать пассивных (обратиться к молчащему с вопросом, с просьбой помочь);

7 – собрать максимум предложений по решению обсуждаемой проблемы (свои предложения высказать после того, как выслушаны мнения всех участников);

8 – не допускать отклонений от темы (тактично останавливать, напоминать о целях дискуссии);

9 – уточнять неясные положения, пресекать оценочные суждения о личности участников;

10 – помогать группе прийти к согласованному мнению;

11 – в конце – четкое подведение итогов, формулировка выводов, спектра решений, сопоставление целей дискуссии с полученными результатами; следует подчеркнуть вклад каждого в общий итог, похвалить, поблагодарить участников.

### **3. Корпоративная культура. Основные атрибуты корпоративной культуры.**

*Культура* (от лат. *cultura* – возделывание, воспитание, образование, развитие, почитание) – исторически определенный уровень развития общества, творческих сил и способностей человека, выраженный в типах и формах организации жизни и деятельности людей, а также в

создаваемых ими материальных и духовных ценностях; понятие «культура» применяется для характеристики определенных исторических эпох (например, античная культура), конкретных обществ, народностей и наций (например, культура майя), а также специфических сфер деятельности или жизни людей (например, культура труда, быта, художественная культура); в более узком смысле – сфера духовной жизни людей.

Культура в широком смысле включает в себя предметные результаты деятельности людей (машины, сооружения, результаты познания, произведения искусства, нормы морали и права и т. д.), а также человеческие силы и способности, реализуемые в деятельности (знания, умения, навыки, уровень интеллекта, нравственного и эстетического развития, мировоззрение, способы и формы общения людей). Очень часто понятие «культура» используется в узком смысле, т. е. для обозначения только *духовной культуры*, только набора этических норм и правил, обычаев и традиций, а применительно к культуре организации – для обозначения традиций, норм, правил, обычаев, влияющих на поведение работников организации.

Для обозначения явлений этого круга более адекватным представляется понятие «этика».

*Этика* как философская наука изучает мораль.

*Мораль* – форма общественного сознания, общественный институт, выполняющий функцию регулирования поведения человека.

Понятие «этика» имеет и второе значение: *это система норм нравственного поведения и обязанностей людей по отношению друг к другу и обществу в целом.*

В деловой сфере сейчас развивается *этика делового общения (ЭДО)* – прикладная наука, которая изучает факторы формирования и проявление в деловой сфере неких моральных критериев, норм, нравственных параметров в отношениях между производителями и потребителями, служащими и руководством компаний, торговцами и покупателями, компаниями и государством, компаниями и обществом.

Корпоративная культура – это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды.

Корпоративная культура определяет внутренние отношения на предприятии и систему его приоритетов – организационную культуру.

Организационная культура – средство гармонизации интересов работников предприятия, взаимодействие общих ценностей, индивидуальных и групповых норм поведения предприятия.

Для создания корпоративной культуры предприятия необходимо:

- дать ей четкое определение;
- выработать правила, кодексы, модели поведения;
- кредо, стиль, имидж, миссию;
- сообщить (ознакомить каждого сотрудника с ней);
- обеспечение выполнения условий корпоративной культуры

Составляющие организационной культуры:

- система общих разделенных ценностей выражена в виде лозунга, девиза предприятия;
- корпоративный дух – преданность предприятию;
- индивидуальные/групповые нормы поведения (не курить);
- ритуалы, обряды, церемонии, символы

#### **4. Этика корпоративного общения. Виды корпоративного общения.**

Корпоративное общение – это процесс взаимосвязи и взаимодействия, в ходе которого происходит обмен деятельностью, информацией и опытом.

Цель корпоративного общения – постановка определенных целей и конкретных задач. Этим оно отличается от общения в широком смысле слова. Значительную часть делового общения занимает служебное общение, т.е. взаимодействие людей, осуществляемое в рабочее время, в стенах организации. Все это невозможно осуществить без коммуникативной техники общения, степень владения которой является самым главным критерием профессиональной пригодности работника.

Знания, умения, навыки в области организации взаимодействия людей и собственно взаимодействия в деловой сфере, позволяющие устанавливать психологический контакт с деловыми партнерами, добиваться точного восприятия и понимания в процессе общения, прогнозировать поведение деловых партнеров, направлять поведение деловых партнеров к желательному результату, – все это включает в себя коммуникативная культура.

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

Вежливость  
Корректность  
Тактичность

Точность также имеет большое значение для успеха деловых отношений. Без точного выполнения данных обещаний и взятых обязательств в любой форме жизнедеятельности дела вести трудно. Неточность нередко граничит с аморальным поведением – обманом, ложью.

Предупредительность – это стремление первым оказать любезность избавить другого человека от неудобств и неприятностей.

Человек с высоким уровнем коммуникативной культуры обладает: эмпатией; доброжелательностью; аутентичностью; конкретностью; инициативностью; непосредственностью; открытостью; восприимчивостью; любознательностью.

Не менее важными составляющими коммуникативной культуры являются знания, умения и навыки, относящиеся к речевой деятельности, т.е. культура речи. В речевой деятельности можно выделить три стороны: содержательную, выразительную и побудительную.

Содержательная сторона речи характеризуется богатством, значительностью и доказательностью мыслей. Выразительность речи связана с ее эмоциональной окрашенностью: речь может быть яркой, образной, энергичной или, наоборот, сухой, вялой, тусклой. Побудительная сторона речевой деятельности состоит во влиянии ее на мысли, чувства и волю слушателя. От уровня речевой культуры, охватывающей содержательную, выразительную и побудительную стороны, зависит степень восприятия речи слушателями.

Показателями культуры речи в деловом общении являются:

- словарный состав (исключаются оскорбляющие слух (нецензурные), жаргонные слова, диалектизмы);
- словарный запас (чем он богаче, тем ярче, выразительнее, разнообразнее речь, тем меньше она утомляет слушателей, тем больше впечатляет, запоминается и увлекает);
- произношение (нормой современного произношения в русском языке является старомосковский диалект);
- грамматика (деловая речь требует соблюдения общих правил грамматики, а также учета некоторых специфических отличий; в частности, центральное место в деловой речи должно быть занято существительными, а не глаголами);

– стилистика (к хорошему стилю речи предъявляются такие требования, как недопустимость лишних слов, правильный порядок слов, отсутствие стандартных, избитых выражений).

Три основных стиля корпоративного общения:

– ритуальный стиль, в соответствии с которым главной задачей партнеров является поддержание связи с социумом, подкрепление представления о себе как о члене общества. В ритуальном общении партнер — лишь необходимый атрибут, его индивидуальные особенности несущественны, в отличие от следования роли — социальной, профессиональной, личностной;

– манипулятивный стиль, при котором к партнеру относятся как к средству достижения внешних по отношению к нему целей. Огромное количество профессиональных задач предполагает именно манипулятивное общение. По сути, любые обучение, убеждение, управление всегда включают манипулятивное общение;

– гуманистический стиль, который направлен на совместное изменение представлений обоих партнеров, предполагает удовлетворение такой человеческой потребности, как потребность в понимании, сочувствии, сопереживании.

К формам корпоративного общения относятся

- деловая беседа;
- деловые переговоры;
- спор, дискуссия, полемика;
- деловое совещание;
- публичное выступление;
- телефонные разговоры;
- деловая переписка.

Главные функции корпоративного общения:

- организация совместной деятельности;
- формирование и развитие межличностных отношений;
- познание людьми друг друга.

Все это невозможно осуществить без коммуникативной техники общения, степень владения которой является самым главным критерием профессиональной пригодности работника.

Работник, как профессионал, должен уметь:

- формулировать цели и задачи общения;
- организовывать общение;
- разбирать жалобы и заявления;
- владеть навыками и приемами, тактикой и стратегией общения;

- вести переговоры, управлять деловым совещанием;
- предупреждать конфликты и разрешать их;
- доказывать и обосновывать, аргументировать и убеждать, достигать согласия, вести беседу, дискуссию, диалог, спор;
- осуществлять психотерапию, снимать стресс, чувство страха у собеседника, управлять его поведением.

## **5. Понятие об управленческом общении. Принципы и особенности управленческого общения.**

Общение – атрибутивное свойство человека, основной способ его жизнедеятельности в обществе. Реализуя свои материальные и духовные потребности, человек посредством общения вступает в разного рода отношения – производственные, политические, идеологические, нравственные и т.д.

Выделяют несколько форм управленческого общения.

- (1) Субординационная форма общения.
- (2) Служебно-товарищеская форма общения.
- (3) Дружеская форма общения.

1. Принцип создания условий для проявления личностного потенциала сотрудников, их профессиональных знаний, опыта, способностей.

2. Принцип полномочий и ответственности.

3. Принцип поощрения и наказания.

4. Принцип рационального использования рабочего времени руководителя.

### ***Особенности управленческого общения.***

Общение может происходить на разных уровнях. А. Добрович выделяет следующие уровни общения: конвенциональный, примитивный, манипулятивный, стандартизированный, деловой, игровой, духовный.

Другой подход к рассмотрению уровней общения предлагает Б. Ломов. Он выделяет три уровня: макро-, меза- и микроуровни. На макроуровне человек общается с другими людьми в соответствии со сложившимися общественными отношениями, традициями, обычаями. Он определяет своеобразную стратегию общения личности на протяжении всей жизни. На мезауровне общение происходит в пределах содержательной темы, один или много раз. Общение на микроуровне — это акт контакта. Микроуровень объединяет простейшие элементы, лежащие в основе других уровней общения.

И. Н. Горелов выделяет шесть стадий общения.

(1) Первая стадия – ориентировка в окружающих условиях. Выбор места встречи, расположения людей, дистанции взаимодействия — пространственная ориентировка. Ориентировка во времени (когда назначить общение, сколько времени на него выделить), социальная ориентировка (каковы взгляды и ценности участников общения, какую психологическую дистанцию занять при общении).

(2) Вторая стадия – привлечение внимания собеседников.

(3) Третья стадия – поиск совместимости собеседников по объему общения (кто и сколько говорит), по темпам общения (частота слов, быстрота смены тем, мыслей, образов), по настроению, по позициям и дистанциям общения. Напряженность прежней стадии сменяется расслабленностью. На этой стадии путем выжидания и маневрирования идет поиск согласия. Все три – подготовительные стадии.

(4) На четвертой стадии идет обмен фактами и оценка их, поиск общей точки зрения, приемлемой для обеих сторон темы общения. Пробуждается взаимный интерес. Идет демонстрация ожидаемых собеседником черт личности, своих привычек, мнений, настроений.

(5) На пятой стадии могут возникнуть проблемная ситуация, конфликт, столкновение мнений. Это творческое взаимодействие, поиск нового решения, не предложенного ни одним из собеседников.

(6) На шестой стадии собеседники принимают решение на основе выработанного на пятой стадии. Намечается совместный план реализации найденного решения, происходит фиксация результатов общения, собеседники выходят из контакта.

В структуре управленческого общения, как, впрочем, и любого другого вида общения, можно выделить три составляющие — коммуникативную, интерактивную и перцептивную. Коммуникативная составляющая общения — это обмен информацией, ее понимание. Коммуникативное взаимодействие можно классифицировать по разным основаниям:

– с точки зрения особенностей психического отражения (интеллектуальное, эмоциональное, образное, ассоциативное);

– с точки зрения сосредоточения интересов сторон (противоборство, компромисс, сотрудничество, уход, нейтралитет);

– по числу, характеру и степени вовлеченности субъектов в процесс взаимодействия (монолог, диалог, полилог);

– по организационным формам коммуникативного воздействия (деловая беседа, совещание, прием по личным вопросам, пресс-конференция).

По средствам коммуникации общение бывает двух видов: речевое и неречевое (невербальное). Невербальные средства общения в свою очередь делятся:

- на оптико-кинестетические (жесты, мимика, пантомимика),
- паралингвистические (качество голоса, его диапазон, тональность),
- экстралингвистические (паузы, плач, смех),
- пространственно-временные (взаиморасположение партнеров, временные задержки начала общения и др.).

## **6. Структура управленческого взаимодействия.**

Качество управленческого общения в значительной мере определяется авторитетом руководителя. Авторитет его обусловлен как правовым (должностным) статусом, так и престижем, завоеванным им самим. Авторитет руководителя — это соответствие его субъективных качеств объективным требованиям деятельности, его общественное признание.

Самоотверженная работа руководителя в интересах коллектива, его профессиональная компетентность, организаторские качества, человечность в отношении с подчиненными — вот из чего складывается авторитет руководителя. Стремление завоевать уважение сотрудников — это не проявление самолюбивых притязаний, а неременное условие эффективности управленческого общения. Люди легче принимают позицию того человека, к которому испытывают эмоционально положительное отношение. Существует целый арсенал средств, способствующих формированию аттракции, т.е. расположенности подчиненных к своему руководителю. И здесь нет мелочей. Важно, обращается ли и как часто руководитель к подчиненному по имени-отчеству, здоровается ли первым, улыбается ли, умеет ли говорить комплименты, интересуется ли личными проблемами сослуживцев, способен ли терпеливо их выслушивать. Исследования показывают, что только три человека из ста могут эффективно трудиться в условиях психологически напряженной атмосферы в коллективе.

В силу своих служебных обязанностей руководитель должен уметь убеждать, увлекать коллектив на решение стоящих перед ним задач, поэтому очень важно научиться находить нужный тон в деловом общении, овладеть умением отдавать распоряжения. Распоряжение руководителя будет эффективно выполнено, если оно не только понято подчиненным, но и принято им. Необходимо вызвать интерес работника к заданию, показать ему ту пользу, которую получают лично он и коллектив

в результате его выполнения. Распоряжения даются в двух основных формах – приказа и просьбы.

Одно из основных коммуникационных умений руководителя – умение конструктивно критиковать своих коллег и подчиненных, не наживая врагов, формируя благоприятную психологическую атмосферу в коллективе.