



# **ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ**

**УЧЕБНИК**

**для бакалавров**

Под редакцией  
доцента Л.И. Чернышовой

Рекомендовано  
Советом учебно-научного Департамента социологии  
(*протокол № 10 от «16» апреля 2018*)

Москва 2018

**УДК 005.57 (075)**

**ББК 60. 84я73**

**Рецензенты:**

**Кафтан В.В.**, доктор философских наук, профессор, профессор Департамента политологии Финансового университета;

**Письменная Е.Е.**, доктор социологических, доцент, профессор Департамента социологии, истории и философии Финансового университета

**Авторский коллектив:**

**Большунов А.Я.**, кандидат психологических наук, доцент, доцент Департамента социологии Финансового университета (глава 6 – в соавторстве);

**Киселева Н.И.**, кандидат социологических наук, доцент, доцент Департамента социологии Финансового университета (глава 5);

**Марченко Г.И.**, доцент, кандидат философских наук (глава 4.2 – 4.4.);

**Новиков А.В.**, доктор социологических наук, профессор, профессор, Департамента социологии Финансового университета (глава 8 – в соавторстве);

**Тюриков А.Г.**, доктор социологических наук, профессор, руководитель Департамента социологии Финансового университета (глава 6 – в соавторстве);

**Чернышова Л.И.**, кандидат философских наук, доцент, доцент Департамента социологии Финансового университета (главы 1, 2, 3, 4.1, 7, 8 – в соавторстве).

Большунов А.Я., Киселева Н.И., Марченко Г.И., Новиков А.В., Тюриков А.Г., Чернышова Л.И., **ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ: учебник для бакалавров / Под редакцией доцента Л.И. Чернышовой.** — М.: Финансовый университет, Департамент социологии, 2018. — 338 с.

**УДК 005.57 (075)**

**ББК 60. 84я73**

@Большунов А.Я., Киселева Н.И., Марченко Г.И., Новиков А.В.,  
Тюриков А.Г., Чернышова Л.И., 2018  
@ Финансовый университет, 2018

## Оглавление

### Предисловие

#### **Глава 1. Деловые коммуникации как реальное явление, наука и учебная дисциплина.**

- 1.1. Теория коммуникации: краткий экскурс в историю.
- 1.2. Теория коммуникации как наука и ее предмет.
- 1.3. Понятие коммуникации, его соотношение с понятием общения.
- 1.4. Социальные основы деловых коммуникаций.
- 1.5. «Деловые коммуникации» как практически-прикладная наука и учебная дисциплина, ее предмет, методы, задачи.

Вопросы и задания для самоконтроля

Литература

#### **Глава 2 Деловые коммуникации, их особенности, структура, виды и формы.**

- 2.1. Деловые коммуникации и их особенности.
- 2.2. Виды и формы деловых коммуникаций.
- 2.3. Структура деловой коммуникации.
- 2.4. Коммуникативный шум или барьеры коммуникации.

Вопросы и задания для самоконтроля

Литература

#### **Глава 3. Личность как субъект деловых коммуникаций.**

- 3.1. Понятие личности и ее структура.
- 3.2. Темперамент и характер деловых партнеров, их влияние на процесс коммуникации.
  - 3.2.1. *Темперамент.*
  - 3.2.2. *Характер.*
- 3.3. Психотипы личности и их проявление в процессе коммуникации.
  - 3.3.1. *Психологические типы К.Г.Юнга.*
  - 3.3.2. *Акцентуации характера.*

Вопросы и задания для самоконтроля

Литература

#### **Глава 4. Восприятие и формирование имиджа в процессе коммуникации.**

- 4.1. Восприятие и коммуникация.
- 4.2. Понятие имиджа: содержание, типы.
- 4.3. Имидж делового человека и его слагаемые.
- 4.4. Имиджирование: стратегия и тактика.

Вопросы и задания для самоконтроля

Литература

## **Глава 5. Формы деловых коммуникаций**

5.1. Деловая беседа

5.2. Совещание

5.3. Переговоры

Вопросы и задания для самоконтроля

Литература

## **Глава 6. Конфликты в деловых коммуникациях**

6.1. Понятие конфликта, его структура и типы.

6.2. Социальные конфликты, их природа и сущность.

6.2.1. Понятие социального конфликта. Классы социальных конфликтов.

6.2.2. Типы социальных конфликтов

6.2.3. Исторические формы предупреждения и урегулирования социальных конфликтов.

6.2.4. Современные подходы к урегулированию социальных конфликтов и легитимации решений

6.3. Стратегия и тактика поведения в конфликте. конфликтного поведения.

6.4. Конфликтное поведение и пути его преодоления.

Вопросы и задания для самоконтроля

Литература

## **Глава 7. Вербальная коммуникация в деловом общении: устная речь.**

7.1. Речь как средство коммуникации.

7.2. Формы существования языка или типы речи

7.2.1. Литературный язык.

7.2.2. Нелитературные формы языка

7.3. Метаязык и его использование в вербальной коммуникации.

7.4. Устная речевая коммуникация: умение говорить и умение слушать.

7.4.1. Умение говорить.

7.4.2. Умение слушать.

7.5. Публичная речь в деловых коммуникациях.

## **Глава 8 Вербальная коммуникация в деловом общении: документационное обеспечение деловых коммуникаций.**

8.1. Документирование и документ.

8.2. Системы документации и культура оформления документов.

## **Краткий словарь основных понятий по дисциплине «Деловые коммуникации».**

## Предисловие

Проблемы коммуникации не только с каждым годом вызывают все больший интерес у людей разного возраста, разных профессий и образования, но, прежде всего, являются необходимой составляющей профессиональных компетенций специалистов во всех областях их деятельности. Современному специалисту необходимы знания в области деловых коммуникаций для умения разбираться в партнерах по коммуникации, устанавливать с ними контакты, вести деловые беседы, переговоры, владеть основами публичной речи.

Дисциплина «Деловые коммуникации» относится к вариативной части профессионального цикла Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) для бакалавров.

**Цель дисциплины** — дать бакалаврам знания в области теории и практики деловых коммуникаций, сформировать и развить коммуникативные компетенции, которые позволят им в будущем осуществлять профессиональную деятельность на основе наиболее эффективных приемов и форм деловых коммуникаций.

В результате изучения дисциплины бакалавр должен

**знать:**

- основные категории и понятия теории коммуникации;
- основные категории и понятия прикладной дисциплины «Деловые коммуникации»;
- теоретические основы деловых коммуникаций, их основные виды и средства;
- деловую коммуникацию, ее структуру и принципы;
- психологические характеристики и типы субъектов коммуникативного процесса;
- причины возникновения и виды конфликтов в процессе коммуникации,

их конструктивные и деструктивные последствия;

- методы управления конфликтами и пути их разрешения;
- документационные основы деловых коммуникаций;

***уметь:***

- применять знания психологической стороны деловых коммуникаций в своей деятельности;
- строить межличностные отношения в деловой сфере с учетом цели коммуникации и индивидуально-психологических качеств партнера;
- организовывать деловые мероприятия (совещания, брифинги, переговоры, пресс-конференции, презентации и пр.) на основе требований, принципов и технологий делового партнерства и сотрудничества;
- предупреждать конфликты и выбирать правильную стратегию поведения в конфликтной ситуации;
- грамотно составлять основные документы деловых коммуникаций и вести деловую переписку;

***владеть:***

- технологиями деловых коммуникаций, широким набором коммуникативных приемов и техникой установления контакта с собеседником, создания атмосферы доверительного общения, организации обратной связи с целью их эффективного использования в профессиональной деятельности;
- методами познания личности партнера по общению;
- навыками проведения деловых бесед и переговоров с высоким уровнем психологической культуры;
- навыками профилактики и нейтрализации межличностных и межгрупповых конфликтов;
- знаниями психологии для предотвращения и разрешения конфликтов в деловых коммуникациях;

- навыками составления документов в деловых коммуникациях.

В настоящем учебнике использовались работы таких известных специалистов в области теории коммуникации, конфликтологии, социальной психологии, как Г. М. Андреева, А. Я. Анцупов, Гойхман О.Я. Н. В. Гришина, Р. Дилтс, А. П. Егидес, М. Е. Литвак, Д. Майерс, А. Маслоу, П. Мицич, Р. И. Мокшанцев, Б. Д. Парыгин, А. В. Петровский, А. Пиз, Г. Г. Почепцов, Спивак В.А. Л. Хьелл, Ю. Хабермас, Р. Чалдини, В. М. Шепель, А. И. Шипилов, Э. Фромм, К. Г. Юнг.

Материалы данного издания могут быть использованы при изучении дисциплин «Этика деловых отношений», «Деловое общение», «Психология делового общения», «Психология управления» в высших и средних учебных заведениях России и стран СНГ.

Учебник практически ориентирован: в конце каждой главы приводятся контрольные вопросы и задания, а также литература для самостоятельного изучения. Завершает учебник словарь важнейших терминов и понятий излагаемой дисциплины.

## Глава 1. Деловые коммуникации как реальное явление, наука и учебная дисциплина.

Для успеха в жизни умение обращаться с людьми гораздо важнее обладания талантом.

Джон Леббок (1834–1913),  
английский естествоиспытатель и  
литератор.

Русский мыслитель П.Я. Чаадаев, в своих знаменитых «Философических письмах», как и многие философы до него, попытался раскрыть истинную природу человека, которую он видел в том, что человек, единственный из всех живых существ, «способен просвещаться беспредельно» и именно в этом и состоит его превосходство над всеми другими. Но «просвещаться беспредельно», то есть развиваться бесконечно, совершенствуя свой разум, человек может только при условии общения с другими людьми: «Лишенные общения с другими сознаниями, мы мирно щипали бы траву, а не рассуждали бы о своей природе».<sup>1</sup> Подобно миру в целом, в мире человеческого сознания ничего не может быть рассматриваться совершенно обособленным, существующим самим собою. Человека разумного (*homo sapiens sapiens*) с не меньшим основанием его можно назвать *homo communicants* – человеком, осуществляющим коммуникацию, то есть общающимся.

В чем же состоит значимость коммуникации для формирования и развития, как каждого человека, так и общества в целом?

Начнем с того, что коммуникация является предпосылкой образования человеческого сознания в процессе антропогенеза, (от греч. *anthropos* — человек и *genesis* — возникновение, рождение). Появление речи как нового средства коммуникации привело к возникновению

---

<sup>1</sup> Чаадаев П.Я. Философические письма. Письмо пятое. <http://e-libra.ru/read/312579-filosoficheskie-pisma.html>



человека современного типа (*Homo sapiens sapiens*) и выделению его из всего животного мира. Только человек обладает словесной речью, все остальные животные – бессловесны.

Коммуникация выступала и выступает как способ формирования человеческой личности, необходимое условие нормального развития человека как члена общества, условие его духовного и физического здоровья, способом познания других людей и самого себя. Вне общения человек как личность сформироваться не может.

Коммуникация выступает также и как фактор и условие существования любых человеческих общностей, которые возникают и функционируют на основе коммуникации между личностями, группами и объединениями. Никакая сфера человеческой деятельности невозможна без коммуникации.

В заключение отметим, что коммуникационная потребность, или потребность в общении, согласно иерархии потребностей американского психолога Абрахама Маслоу, относится к числу основных потребностей человека. Значимость общения как базовой потребности определяется тем, что «она диктует поведение людей с не меньшей властью, чем, например, так называемые витальные (жизненные) потребности».<sup>1</sup> Человек, который не может удовлетворить, или не в полной мере удовлетворить эту потребность, неизбежно психически травмируется.

Указанные факторы обусловили интерес к проблемам коммуникации на всем протяжении истории человеческой мысли, начиная с древности и по настоящее время.

### **1.1. Теория коммуникации: краткий экскурс в историю**

Особенностью становления теоретической дисциплины, предметом которой является коммуникация, является то, что на протяжении веков проблемы коммуникации в частном виде рассматривались в рамках отдельных дисциплин, и только в 20 веке коммуникация стала предметом

---

<sup>1</sup> Ломов Б.Ф. Методологические и теоретические проблемы в психологии. – М.: Наука, 1984, с. 253

специального научного исследования, в результате которого оформилась теория коммуникации.

Изучение коммуникации началось в античности, стимулом чего была полисная система Древней Греции. Древнейшие дисциплины, изучавшие коммуникацию: логика (от греч. *logos* — слово, понятие, рассуждение, разум) - наука о законах и формах мышления, и риторика (греч. *rhetorike*) – наука об ораторском искусстве, могли появиться только в классический период Древней Греции в условиях развитой демократии, когда возникла настоятельная потребность в искусстве публичной речи, аргументации своей точки зрения, умении убеждать и побеждать в споре.

В эллинистический период, когда древнегреческая культура в результате завоеваний Александра Македонского распространилась на территории Египта, Ближнего и Среднего Востока, встала задача изучения языка, ибо только он мог гарантировать выживание греческой культуры в иноземном окружении. Ученых, исследовавших язык, стали называть грамматиками, а результаты их исследования – грамматикой. Грамматика, занимающаяся изучением и описанием строения слов, их изменением и сочетанием в предложения, стала первым разделом лингвистики (от лат. *lingua* — язык) — науки, изучающей языки.

*Риторика, грамматика и диалектика* в Средние века вошли в так называемый «тривиум» — три первых и основных предмета изучения, и получили дальнейшее развитие. В это же время средневековыми схоластами была возрождена античная герменевтика — наука о понимании и толковании текстов. Только если в античности понимали и истолковывали тексты Гомера, то теперь предметом истолкования стали священные тексты Библии.

Новое время в европейской культуре – период обретения научного статуса такими научными дисциплинами как *языкознание, психология* и

**социология.** Как это ни парадоксально, но ни языкознание, ни социология не осознавали себя социально-коммуникативными науками.<sup>1</sup>

Языкознание в трудах сосредоточилось на описании и грамматическом анализе различных языков, но проблема рассмотрения языка как средства коммуникации, в нем не стояла. В социологии социальная коммуникация не рассматривалась, хотя вне коммуникации ни одно общество существовать не может. Что касается психологических исследований, то они были ориентированы на самонаблюдения, реакции организма на стимулы окружающей среды, выявление структуры сознания, а проблемы коммуникации и общения оставались на периферии.

Ситуация радикально изменилась в XX веке. С чем это связано?

Произошла научная революция в языкознании, в рамках которого возникла **семиотика** (греч. semeion — знак) — научная дисциплина, изучающая производство, строение и функционирование различных знаковых систем, хранящих и передающих информацию.<sup>2</sup> Выдающийся советский литературовед, культуролог и семиотик, Ю. М. Лотман определял **семиотику как науку о коммуникативных системах и знаках, используемых в процессе общения.**<sup>3</sup>

Зародилась такая наука как социальная психология, в которой коммуникационная проблематика заняла центральное место. Как следует из самого названия этой дисциплины (от лат. socialis - общественный, греч. psyche - душа + logos – учение), она изучает не просто психические явления, а такие явления психики, которые существуют только в группе людей или у личности в группе. Ее основными разделами являются:

общение и взаимодействие людей; психология групп; психология личности.<sup>4</sup>

В рамках социальной психологии исследуются три стороны общения: коммуникативное общение как способ обмена информацией, интерактивное

---

<sup>1</sup> См. Соколов А. В. Общая теория социальной коммуникации: Учебное пособие. СПб.: Изд-во Михайлова В. А., 2002 г. <http://uchebnik.biz/book/118-obshhaya-teoriya-socialnoj-kommunikacii/1-soderzhanie.html>

<sup>2</sup> Философский словарь <http://enc-dic.com/philosophy/Semiotika-2103/>

<sup>3</sup> Лотман Ю. М. Люди и знаки. / В кн. Лотман Ю. М. Семиосфера. — СПб.: Искусство-СПБ, 2010. С. 6.

<sup>4</sup> Краткий психологический словарь. Л.А.Карпенко, А.В.Петровский, М. Г. Ярошевский. Ростов-на-Дону: «ФЕНИКС», 1998. [http://psychology.academic.ru/3904/социальная\\_психология](http://psychology.academic.ru/3904/социальная_психология)

общение как организация совместной деятельности, перцептивное общение как взаимопознание людьми друг друга.

Но главным фактором, обусловившим резкий рост исследований в области коммуникации, было развитие технических средств передачи информации.

В древние времена для сообщения посылали гонца, наиболее известным из которых стал греческий воин по имени Филиппид, который в 490 году до нашей эры поставил рекорд по скорости передачи сообщения, пробежав, не останавливаясь от местечка Марафон до Афин, чтобы возвестить о победе греков. Потом появилась почта. Вспомним роман И.С. Гончарова «Обломов», получение письма в Обломовке, родовом поместье Ильи Ильича Обломова – событие! Сколько времени требовалось для передачи сообщения в XIX веке?

Изобретение радио, телефона и телевидения, их дальнейшая модификация от простейших аппаратов до современных, способствовало не только ускорению передачи информации, но и сделало ее массовой. Все это, особенно создание и использование компьютеров, привело к революционным изменениям в сфере коммуникаций и социальной жизни в целом, к новому типу общества, называемом информационным. В основе развития новых средств коммуникации лежали такие науки как кибернетика, информатика, семиотика, инженерные науки.

Развитие средств коммуникации теснейшим образом связано с развитием большого бизнеса и глобализацией, можно констатировать, одно без другого невозможно.

Радикальное изменение роли коммуникации в жизни общества и возникновение новых технических средств коммуникации привело к необходимости научного изучения коммуникативного процесса во всех его аспектах.

## 1.2. Теория коммуникации как наука и ее предмет

Во второй половине XX века коммуникация стала объектом изучения как социальных наук (социология, социальная психология, социальная философия, культурология, политология), так и специальных и прикладных наук (менеджмент, маркетинг, теория рекламы, публик рилейшенз и др.). Однако, как отмечают специалисты в области исследования коммуникации, целостная теория социальной коммуникации не сформировалась. Получилась мозаичная картина, когда в рамках той или иной научной дисциплины в пределах ее компетенции рассматривались отдельные характеристики и формы коммуникации, но общая структура универсума коммуникации оказалась скрытой в таинственной тьме.<sup>1</sup>

Именно поэтому возникла потребность в осмыслении коммуникации на теоретическом уровне, разработке общей теории коммуникации, которая приобретает статус науки о коммуникации, предметом которой является коммуникация, осуществляемая в материальных системах самого разного типа: технических, биологических, социальных.

Новая наука складывается как междисциплинарная, комплексная область современного научного знания, органически сочетающая в себе результаты исследований целого ряда наук.

Сразу возник вопрос: как должна называться новая наука о коммуникации? В англоязычной литературе она именуется *communication studies*.

Отечественные ученые не определились окончательно с названием и предлагают различные наименования науки о коммуникации. Первоначально наука о коммуникации именовалась «Теория коммуникации». Многие исследователи коммуникации отмечают, что название новой становящейся науки – «Теория коммуникации» неудачно, и с этим трудно не согласиться.

---

<sup>1</sup> Соколов А. В. Общая теория социальной коммуникации: Учебное пособие. СПб.: Изд-во Михайлова В. А., 2002 г. <http://uchebnik.biz/book/118-obshhaya-teoriya-socialnoj-kommunikacii/1-soderzhanie.html>

Ни одна научная дисциплина не носит название теория чего-то. Любая научная дисциплина включает в себя ряд теорий. Например, есть такая наука как «физика», но нет науки «теория физики». В рамках физики разработан целый ряд теорий: механика Ньютона, электродинамика Максвелла, теория относительности Эйнштейна и т.д. Это относится и ко всем другим наукам. Аналогично, теория коммуникации, понимаемая как наука о коммуникации, может включать, и включает в себя различные коммуникативные теории и различные модели коммуникации.

Наиболее точное название для теории коммуникации, по мнению такого исследователя, как И.П.Яковлев – коммуникология, означающее в буквальном переводе учение о связях, коммуникациях.<sup>1</sup>

Коммуникология как научная дисциплина призвана изучать коммуникацию, ее структуру, место и роль в обществе, средства коммуникации и коммуникационные процессы.

Что представляет собой наука коммуникология, каков предмет ее исследования?

Обратимся к работам видного специалиста в области исследования социальной коммуникации Ф.И. Шаркову.<sup>2</sup>

Он определяет коммуникологию как такую науку, которая синтезирует в единое знание:

- теорию коммуникации;
- теории различных коммуникаций, разработанные различными авторами (например, теории массовой коммуникации, теории межкультурной коммуникации, теории социолингвистической коммуникации, и др.);
- научные направления, изучающие различные коммуникации (социология коммуникации, психология коммуникации и др.);

---

<sup>1</sup> Яковлев И. П. Ключи к общению. Основы теории коммуникаций. — СПб.: «Авалон», «Азбука-классика», 2006. С. 5 -9.

<sup>2</sup> Шарков Ф. И. Коммуникология: основы теории коммуникации: Учебник. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2010. <http://cup.geraklion.ru/file/page/kommunikologiya-osnovi-teorii-kommunikacii/>

- теорию и практику коммуникативной деятельности в различных сферах общества с помощью различных средств и с различными субъектами.

Как видим, коммуникология представляет собой и систему сформированных знаний, и деятельность по получению новых знаний о коммуникации.

Что же является предметом исследования коммуникологии как теории коммуникации?

Коммуникология исследует: виды коммуникации; модели коммуникации; основы процесса межкультурной коммуникации; методы исследования процесса коммуникации в различных социальных сферах (в сфере менеджмента, бизнеса, образования). В рамках коммуникологии исследуются также проблематика этнической, национальной, территориальной, социальной принадлежности коммуникантов и их личностных характеристик; лингвистические, психологические, психолингвистические, семиотические, составляющие теории межкультурной коммуникации.<sup>1</sup>

Постепенно это название науки о коммуникациях приживается в отечественной науке и отечественном образовании. Издается Международный научный журнал «Коммуникология».<sup>2</sup> В Государственном университете – Высшей школе экономики на факультете менеджмента введен учебный курс – «Коммунология». В других вузах сохраняется название «Теория коммуникации» как более устоявшееся. Но как бы ни именовали новую науку, она успешно развивается и служит теоретической основой для целого ряда прикладных научных дисциплин, таких как теория массовых коммуникаций, социология коммуникаций, межкультурные коммуникации и деловые коммуникации.

---

<sup>1</sup> Феликс Шарков: Генезис науки `коммуникология` <http://viperson.ru/wind.php?ID=572286>

<sup>2</sup> См.: <http://www.communicology.us/p/nomera.html>

### 1.3. Понятие коммуникации, его соотношение с понятием общения.

Еще не в столь давние времена в 5-ти томной Философской энциклопедии понятию «коммуникация» предписывалось два значения: в первом своем значении коммуникация определялась как общение, а в другом значении, – как категория современной буржуазной философии, главным образом экзистенциализма и персонализма, обозначающая общение, основывающееся на взаимопонимании, дискуссии.<sup>1</sup> В настоящее время понятие коммуникации в качестве категории буржуазной философии не рассматривается.

Что такое коммуникация? Какой смысл вкладывается в это понятие в современной науке?

Начнем с этимологии понятия «коммуникация», которая достаточно проста. Это слово происходит из латинского языка, в котором от понятия *communis* – общий, произошли такие слова как *communico* — делаю общим, связываю, общаюсь, и *communicatio*, то есть сообщение.

Таким образом, главными смысловыми значениями слова «коммуникация» являются *связь, сообщение и общение*.

Связь можно трактовать по-разному. В одном случае она означает путь сообщения, связь одного места с другим. Первоначально понимание коммуникации как путей сообщения входило в военный лексикон: «Генерал граф Мерси намерился было пересечь коммуникацию между гишпанскою армеею и Месссином, но сие ему не удалось, понеже маркиз Леде учинил потребные диспозиции на сопротивление тому, того ради принужден он был мнение свое отменить».<sup>2</sup> Итак, первое значение термина «коммуникация» - пути, дороги, линии связи мест. Именно в этом смысле, Н. В. Гоголь, писал о центральном проспекте Петербурга: «Невский проспект есть всеобщая коммуникация Петербурга. Здесь житель Петербургской или Выборгской части, несколько лет не бывавший у своего приятеля на Песках или у

---

<sup>1</sup> [http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc\\_philosophy/543/КОММУНИКАЦИЯ](http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc_philosophy/543/КОММУНИКАЦИЯ)

<sup>2</sup> Исторический словарь галлицизмов русского языка. Епишкин Н. И.. 2010. <http://gallicismes.academic.ru/19411/коммуникацион>



Московской заставы, может быть уверен, что встретится с ним непременно. Никакой адрес-календарь и справочное место не доставят такого верного известия, как Невский проспект».<sup>1</sup>

Коммуникация трактуется также и как связь, в ходе которой происходит обмен информацией между системами в живой и неживой природе, а также информационные сообщения между людьми.<sup>2</sup>

Как видим, понятие коммуникации носит многозначный характер. В настоящее время нельзя привести определения понятия коммуникации, которое было бы общепризнанным. Такая ситуация объясняется тем, что в различных определениях раскрывается тот или иной аспект коммуникации.

В теории коммуникации систематизированы основные значения этого понятия.<sup>3</sup>

1. Универсальное, т.е. предельно широкое: коммуникация – это способ связи любых объектов материального и духовного мира.
2. Техническое: коммуникация – путь сообщения, связь одного места с другим, средства передачи информации и других материальных и идеальных объектов из одного места в другое.
3. Биологическое: широко используется в биологии, особенно в разделе этологии, при исследованиях сигнальных способов связи у животных, птиц, насекомых и т. д.
4. Социальное: коммуникация – это многообразные связи и отношения, возникающие в человеческом обществе.

Как отмечается в Философском энциклопедическом словаре, в обществе коммуникация составляет смысловой аспект любого социального взаимодействия, которое осуществляется на основе связи между людьми в форме общения.

---

<sup>1</sup> [http://az.lib.ru/g/gogolx\\_n\\_w/text\\_0090.shtm](http://az.lib.ru/g/gogolx_n_w/text_0090.shtm) 1

<sup>2</sup> Словарь практического психолога. Составитель С. Ю. Головин. Минск: Харвест, 1998. [http://www.libok.net/writer/8480/kniga/31201/golovin\\_s\\_yu/slovar\\_prakticheskogo\\_psihologa/read](http://www.libok.net/writer/8480/kniga/31201/golovin_s_yu/slovar_prakticheskogo_psihologa/read)

<sup>3</sup> См. Основы теории коммуникации: учебник / под ред. проф. М. А. Василика. М.: Гардарика, 2005. С. 11.

**Коммуникация** – это обмен мыслями, сведениями, идеями и т. д., а также передача того или иного содержания от одного сознания (коллективного или индивидуального) к другому посредством знаков, зафиксированных на материальных носителях<sup>1</sup>.

Понятие коммуникации близко понятию общения, иногда они употребляются как тождественные.

Проследим формирование слова «общение», что поможет полнее понять его смысл. Слово «общение» происходит от праславянского «объѣю» - «то, что вокруг», от которого образовались древнерусские слова «объчии», «объче» - лежащие в основе целой совокупности слов: общий, община, общество, общение. Мы видим, что слова общество, общий и т.д. имеют со словом «общение» единый корень: -общ-. Таким образом, общение носит социальный характер, оно является неотъемлемой стороной социального взаимодействия людей.

Общение – специфически русское понятие, которому очень сложно дать строгое определение и точно перевести на другие языки. В зарубежной литературе по психологии не существует адекватного перевода русского слова «общение», в ней в качестве аналога употребляется термин «коммуникация».

**Общение** – это сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми (межличностное общение) и группами (межгрупповое общение), порождаемый потребностями совместной деятельности.

Установление и развитие контактов предполагает взаимодействие между людьми, состоящее в обмене между ними информацией познавательного, или эмоционально-оценочного характера, в ходе которого возникают, проявляются и формируются межличностные отношения.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Философский энциклопедический словарь. —

М.: Советская энциклопедия. Гл. редакция: Л. Ф. Ильичёв, П. Н. Федосеев, С. М. Ковалёв, В. Г. Панов. 1983 . [http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc\\_philosophy/543/КОММУНИКАЦИЯ](http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc_philosophy/543/КОММУНИКАЦИЯ)

<sup>2</sup> См.: Психологический словарь. М.: Педагогика-Пресс, 1999. С.232

Посмотрим на определения понятий общения и коммуникации: на первый взгляд они тождественны, хотя одно и то же явление обозначается разными словами. Некоторые исследователи считают, что общее в коммуникации и общении заключается в том, что и в одном и другом случае происходит процесс обмена информацией, а различие только в названиях: слово «коммуникация» происходит из латинского языка, а в «общение» – из праславянского.

Понятия «общение» и «коммуникация» близки по содержанию, но не тождественны. Русский философ П.А. Флоренский, (1882 – 1937) тонко чувствуя различия между общением и коммуникацией, выразил это в следующих словах: « Мы верим и признаем, что не от разговора мы понимаем друг друга, а силою внутреннего общения, и что слова способствуют обострению сознания уже происшедшего духовного обмена, но не сами по себе производят этот обмен».<sup>1</sup>

Мы можем сказать после встречи с друзьями – «хорошо пообщались», можно сказать, что ребенку не хватает общения с родителями, поскольку те постоянно заняты, а можно ли сказать «ребенку не хватает коммуникации с родителями», не говоря уж о встрече с друзьями. Уже на уровне обыденного языка видна разница в значениях слов «общение» и «коммуникация». Даже молчание может быть общением, чего нельзя сказать о коммуникации.

Общение носит социальный характер, но общаться человек может не только с другим человеком, или с группой людей, а также и с другими субъектами, не относящимися к роду человеческому, например, с животными. Особенно показательны в этом отношении лошади и собаки. Экзистенциальный философ Н.А. Бердяев, размышляя о значении общения как условия существования человека, писал: «Ошибочно думать, что общение, преодолевающее одиночество, возможно лишь человека с человеком, лишь для человеческой дружбы. Оно возможно с миром животным, даже растительным и минеральным, которые имеют свое

---

<sup>1</sup> Флоренский П.А. У водоразделов мысли М., 1990

внутреннее существование... Самый поразительный пример настоящего общения, преодолевающего одиночество, есть общение человеческого «я» с собаками, которые являются настоящими друзьями, часто лучшими, чем другие люди»<sup>1</sup>.

Общение богаче, чем коммуникативный процесс. Оно связывает людей не только передачей информации, но и практическими действиями, элементами взаимопонимания, чувствами и эмоциями. Выступая мощным потребителем энергии человека, общение вместе с тем является бесценным биостимулятором его жизнедеятельности и духовных устремлений. Недаром французский писатель, поэт и профессиональный лётчик Антуан де Сент-Экзюпери (1900 – 1944) сказал, что самая большая роскошь на свете - это роскошь человеческого общения.

Что касается коммуникации, то главное в ней – передача информации.

Коммуникации проявляются главным образом в наличии информационных связей. Если информационные связи нарушены или их нет вообще, нет, и не может быть коммуникаций.<sup>2</sup> Общение обязательно предполагает коммуникацию в качестве одного из элементов, но не сводится к ней.

С информационной точки зрения **деловая коммуникация** представляет собой обмен *информацией интеллектуального и эмоционального содержания, значимой для участников общения для достижения целей совместной деятельности.*

Содержание же категории общения многообразно: это не только определенная сторона человеческой деятельности, связанная с обменом информацией. Наряду с обменом информацией в процессе общения происходит формирование отношений между людьми на основе их взаимодействия. В процессе взаимодействия, формируется образ внутреннего

---

<sup>1</sup> Бердяев Н. Я и мир объектов. Опыт философии одиночества и общения. <http://www.vehi.net/berdyaev/mirobj/03.html>

<sup>2</sup>Жернакова М. Б., Румянцева И. А. Деловые коммуникации: теория и практика. Учебник для бакалавров — М. : Юрайт, 2014. [http://static.ozone.ru/multimedia/book\\_file/1009503958.pdf](http://static.ozone.ru/multimedia/book_file/1009503958.pdf)

«Я» человека через его восприятие другими людьми. Процесс общения связан со взаимным влиянием людей, носящий как конструктивный, так и деструктивный характер.

Поскольку общение чрезвычайно многогранно, то оно может быть представлено в своем многообразии по видам.

По содержанию и целям выделяют *неделовое* и *деловое* общение.

В неделовом или личностном общении целью является оно само. По содержанию неделовое общение, связано с решением внутренних психологических проблем: разрешением внутреннего конфликта, обсуждением происходящего вокруг, выражением своего отношения к этому, поиском смысла жизни и т. д. На интимно-личностном уровне общения человек удовлетворяет свою потребность в понимании, сочувствии, сопереживании.

Отличительной чертой делового общения является то, что оно не имеет самодовлеющего значения, не является самоцелью, а служит средством для достижения каких-либо других целей. Деловое общение включено в продуктивную деятельность и направлено на то, чтобы повысить качество этой деятельности. Оно не затрагивает внутренний мир участников общения, и содержанием такого общения являются производственные вопросы. На уровне делового общения идет совместное сотрудничество. Поэтому целью общения на этом уровне — повышение эффективности совместной деятельности. Партнеры оцениваются с точки зрения того, насколько хорошо они выполняют свои функциональные обязанности и решают поставленные перед ними задачи.

Именно деловое общение является *деловой коммуникацией*. Деловая коммуникация относится к социальной коммуникации — специфической форме взаимодействия людей по обмену информацией, осуществляющейся при помощи разнообразных знаковых систем.

#### 1.4. Социальные основы деловых коммуникаций.

Объективными социальными основаниями деловых коммуникаций, их возникновения и развития выступает деятельность людей, поскольку совместное осуществление любого дела, решение в связи с этим соответствующих задач предполагает *взаимодействие* определенного количества людей. Взаимодействие осуществляется посредством их общения, носящего деловой характер, направленный на осуществление данного вида деятельности.

Отсюда можно сделать вывод о том, что *деловые коммуникации, деловое общение людей производны от их деятельности.*<sup>1</sup> В деловых коммуникациях фиксируется содержание и социальная направленность того или иного вида деятельности, её значение для жизни общества, соответствующих социальных групп и отдельных личностей. Деловые коммуникации людей столь же универсальны и в то же время разнообразны, как и их деятельность. Они возникают и осуществляются во всех областях человеческой деятельности – в бизнесе, политике, культуре, спорте, образовании, и на всех уровнях, начиная от рядового сотрудника и до высшего руководства. Всё это указывает на универсальный характер деловых коммуникаций как реального явления общественной жизни.

Но это не единственное основание. Ведь любая деятельность людей всегда осуществляется в рамках соответствующих общественных отношений. Например, их экономическая деятельность осуществляется на базе и в рамках экономических отношений. Сравним с этой точки зрения экономические отношения в СССР и современной России: в первом случае экономическая деятельность осуществлялась в рамках экономических отношений, в основе которых лежала социалистическая общественная собственность, во втором – в рамках экономических отношений, в основе которых лежит частная собственность, обуславливающая рыночный характер экономики.

---

<sup>1</sup> См.: Психология и этика делового общения. Учебник для бакалавров / под ред. В.Н.Лавриненко и Л.И.Чернышовой. 6-е изд. М.: ЮРАЙТ, 2012. С. 17.

Существовала ли в условиях плановой экономики потребность в презентациях, рекламирующих тот или иной товар? Они не были нужны, поскольку Госплан определял, что и в каких количествах производится. Могло ли социалистическое предприятие самостоятельно выходить на мировой рынок, вести переговоры с зарубежными партнерами? Поскольку такой возможности не было, то такая форма деловой коммуникации как переговоры была представлена весьма специфическим образом, можно сказать не переговоры, а уговоры. На предприятиях существовали отделы материально-технического снабжения, основной функция которых заключалась в «выбивании» средств, которые были запланированы, но не всегда выделены. Деловые коммуникации, конечно же, были, но они носили другой характер.

И вместе с тем, особенность деловых коммуникаций заключается в том, что, несмотря на все социально обусловленные особенности, они сохраняют свои сущностные характеристики. Декорации меняются, но суть остается, и мы можем использовать коммуникативный опыт наших предшественников. Деловая риторика столь же значима в современных условиях, как и в античности. Нормы общения в конфликтных ситуациях вырабатывались на протяжении столетий. Искусству вести беседу обучал еще великий мудрец Сократ, и недаром сократический метод используется с потенциальными покупателями и клиентами с целью склонить их к покупке товара или к заключению сделки, которые, возможно, им и не нужны.

Подведем итог. Социальными основаниями деловых коммуникаций в том или ином обществе, является деятельность людей и существующие в нём общественные отношения. Это необходимо учитывать в полной мере. Чтобы, вступая в деловое общение в любой сфере общественной жизни, глубже понимать реальные условия, при которых оно будет осуществляться, соответствие их собственным интересам и перспективам сотрудничества.

Общественные отношения реализуются через взаимодействие отдельных людей, в их деловых коммуникациях. Данных взаимодействий,

деловых коммуникаций может быть великое множество. Они имеют свои *особенности*, определяемые конкретными условиями их формирования, их содержанием и *личными свойствами вступающих в них субъектов – социальными и духовными*. В силу этого они представляют собой относительно самостоятельные явления в отличие от тех общественных отношений, производными от которых они являются.

### **1.5. «Деловые коммуникации» как практически-прикладная наука и учебная дисциплина, ее предмет, методы, задачи.**

Существуют свои особенности в содержании и характере деловых коммуникаций в каждой из сфер жизни общества, определяемые содержанием и характером осуществляемой в них деятельности. Но существуют и общие свойства и формы деловых коммуникаций, которые стали предметом прикладной науки «Деловые коммуникации», и соответствующей вузовской дисциплины. Основным содержанием учебного курса «Деловые коммуникации» являются проблемы коммуникаций в деловой сфере в их организационном, психологическом и нравственном аспектах.

Как наука «Деловые коммуникации» носит *прикладной характер* и базируется на результатах исследования целого ряда других научных дисциплин, как фундаментального, так и прикладного характера. К этим дисциплинам относятся теория коммуникации, этика, социология, общая и социальная психология, лингвистика, риторика...и многие другие.

*Теория коммуникации* изучает структуру коммуникации, универсальные механизмами и общие закономерности информационного обмена, без знания которых трудно понять особенности деловых коммуникаций.

*Общая психология*, в рамках которой изучается психическая структура личности, и *психология личности* является необходимым условие изучения деловых коммуникаций в аспекте межличностных отношений. Всякая коммуникация как информационное взаимодействие осуществляется между



субъектами. Субъекты деловых коммуникаций – живые люди различных возрастов с их разносторонними физиологическими, психологическими, интеллектуальными и нравственными свойствами, с их знаниями, эмоциональным и волевым настроем, мировоззренческими и идеологическими установками и ценностными ориентациями. Каждое из этих свойств представляет собой своеобразное проявление их личностей, изучаемое на уровне общей психологии и психологии личности.

Поскольку деловые коммуникации осуществляются не только на межличностном, но и на групповом уровне, требуется привлечение результатов исследования *социальной психологии* (от лат. *socialis* - общественный, греч. *psyche* - душа + *logos* – учение) - науки, которая изучает закономерности поведения и деятельности людей, обусловленные их включением в социальные группы, а также психологические характеристики этих групп.<sup>1</sup>

Проблема социально-психологических закономерностей общения значима как для социальной психологии, так и для деловых коммуникаций.

Исследования в области *социологии* помогают раскрыть специфику деловых коммуникаций в связи с социальной структурой общества.

Коммуникация имеет знаковый характер и осуществляется на основе языка. *Лингвистика* занимается проблемами вербальной коммуникации — возникновением и развитием языка и речи как важнейших средств человеческого общения.

В современном глобальном мире большое значение для понимания деловых коммуникаций имеют результаты исследования такой науки как *культурология*. Коммуникативная проблематика в культурологии проявляется при изучении проблем трансляции культурных ценностей либо непосредственно в общении людей, а также между представителями различных культур.

---

<sup>1</sup> [dic.academic.ru>dic.nsf/enc\\_philosophy...](http://dic.academic.ru>dic.nsf/enc_philosophy...) СОЦИАЛЬНАЯ  
энциклопедия

Самая прямая и непосредственная связь существует между такими прикладными дисциплинами как деловая этика и деловые коммуникации.

Любая наука характеризуется наличием **объекта** исследования, **предмета** исследования и применяемых **методов** исследования.

Объект исследования науки – это определенная область реальности (природной или социальной), на которую направлен процесс научного познания.

**Объект исследования** науки «Деловые коммуникации» – коммуникация как реальное явление.

Коммуникация является объектом исследования многих научных дисциплин, каждая из которых выделяет свой специфический предмет исследования, то есть наиболее значимые свойства, стороны, характеристики, особенности объекта, которые изучаются в рамках данной дисциплины.

**Предмет науки** «Деловые коммуникации» – социально-психологические, ценностные и организационно-технические проблемы коммуникации людей в профессиональной и предпринимательской деятельности.

Основным средством научного познания деловых коммуникаций являются применяемые методы исследования.

Понятие метода (от др.-греч. μέθοδος – путь к чему-либо) в самом общем смысле означает **способ достижения какой-либо цели, решения поставленной задачи.**

**Метод** — это форма практического и теоретического освоения действительности, исходящая из учёта закономерностей движения изучаемого объекта.

Основная функция метода – организация и регулирование процесса познания или практического преобразования того или иного объекта. Поэтому **метод** (в той или иной своей форме) сводится к **совокупности определенных правил, приемов, способов, норм познания и действия.** Он

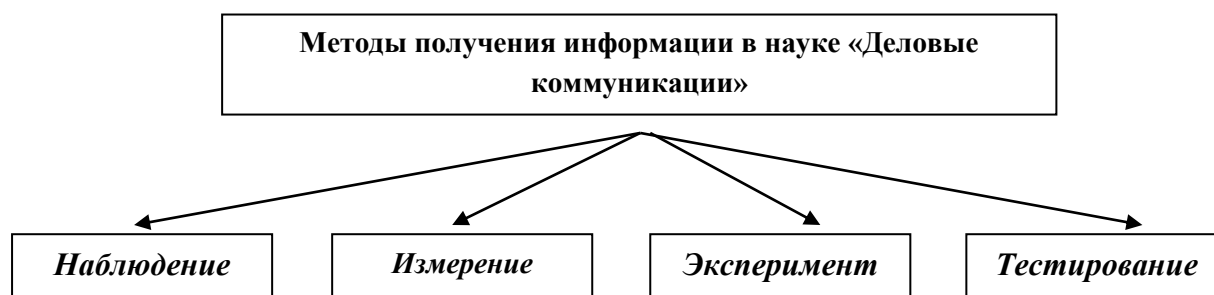
есть система предписаний, принципов, требований, которые должны ориентировать в решении конкретной задачи, достижении определенного результата в той или иной сфере деятельности.<sup>1</sup>

Мы не будем заниматься классификацией методов, отметим только, что методы подразделяются на методы, применяемые на эмпирическом (греч. ἐμπειρία — опыт, испытание, знания, приобретенные опытом) и теоретическому (греч. θεωρία — рассмотрение, исследование) уровнях.

По степени общности можно выделить общенаучные методы, применяемые во всех областях научного исследования и конкретно-научные методы, применяемые в той или иной области научного познания.

**Методы науки «Деловые коммуникации»** - это **приемы и способы познания и исследования деловых коммуникаций, их видов и особенностей.** В силу сложности и многомерности самого предмета дисциплины «Деловые коммуникации» применяют, разнообразные методы которые позволяет всесторонне исследовать содержание и структуру общения в профессиональной и предпринимательской деятельности.

Поскольку дисциплина «Деловые коммуникации» носит прикладной характер, то большую роль в ней играют методы эмпирического познания.



**Наблюдение.** Научное наблюдение представляет собой целенаправленное и организованное восприятие предметов и явлений окружающего мира, в данном случае деловых коммуникаций. Метод наблюдения применяется при сборе предварительного материала

<sup>1</sup> См.: Кохановский В.П., Золотухина Е. В., Лешкевич Т.Г., Фатхи Т. Б. Философия для аспирантов: Учебное пособие. – Ростов-на –Дону: Феникс, 2003. С.300.

исследования и контроле полученных данных. Например, невербальные (несловесные) коммуникации исследуются преимущественно при помощи наблюдения за невербальным поведением партнеров по деловой коммуникации, за их мимикой, позами, жестами, тональностью голоса и т.д. При помощи этого метода могут быть установлены коммуникативные средства, используемые партнерами в различных ситуациях и различных эмоциональных состояниях.

**Измерение.** Под измерение понимается познавательный процесс нахождения отношения данной величины к другой однородной величине, принятой за единицу измерения.

Разумеется, при изучении деловых коммуникаций измерение не может применяться в тех формах, в каких оно применяется в естественных науках. Измерение представлено в форме метода **социометрии**, измерения межличностных отношений, автором которого является американский психиатр и социальный психолог Дж.Морено.

С помощью социометрического измерения выявляют уровень коммуникативного взаимодействия в малых группах, оценивают сплоченность и совместимость членов группы.

Некоторые тесты также представляют собой своеобразное измерение коммуникативного поведения.

**Эксперимент** можно определить как специфический вид практической деятельности в науке, в ходе которой осуществляется изменение объекта с целью получения информации о его свойствах и связях.<sup>1</sup>

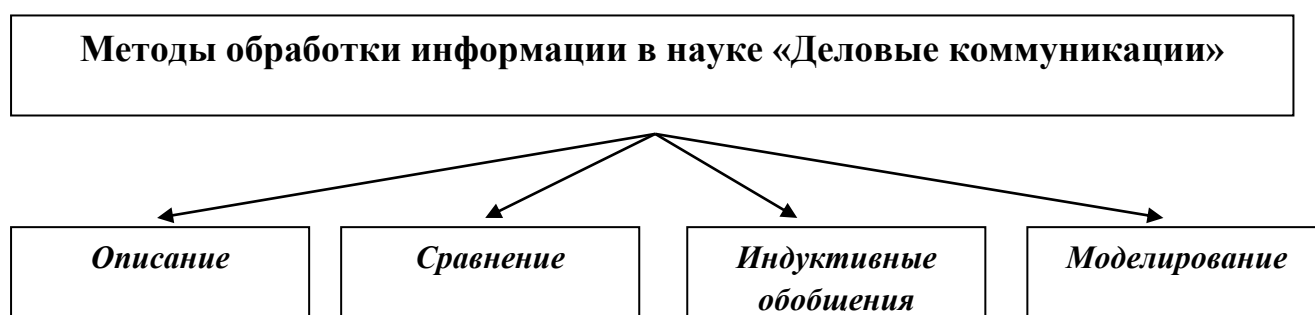
Возможности применения эксперимента в исследовании деловых коммуникаций носят этические ограничения, поскольку в качестве объектов выступают люди, которых нельзя изменять и изучать подобно природным объектам. В качестве лабораторного эксперимента можно рассматривать деловые игры, в которых воссоздаются искусственные ситуации, и изучается

---

<sup>1</sup> Чернышова Л.И. Структура, методы и формы научного знания. Современные критерии его научности //Концепции современного естествознания. Учебник для бакалавров под ред. В.Н.Лавриненко. М.: - ЮРАЙТ, 2012. С. 113.

поведение коммуникативное поведение людей в этих искусственно созданных условиях. Но при применении лабораторного эксперимента возникает следующая проблема, а именно: в какой степени поведение человека в реальных условиях будет соответствовать поведению в искусственных условиях. Возможно, что в реальных ситуациях деловых коммуникаций человек будет руководствоваться другими мотивами и другими моделями своего поведения

**Тестирование** (англ. test - испытание, проверка) – как экспериментальный метод психодиагностики, используемый преимущественно в эмпирических психологических и социологических исследованиях, применяется также в деловых коммуникациях при изучении коммуникативных способностей, уровня конфликтности в ситуациях делового общения, оценке коммуникативной компетентности.



Полученная информация обрабатывается при помощи методов описания, сравнения и обобщения.

**Описание** в деловой коммуникации производится как путем обычного языка, так и специальными средствами, составляющими язык науки (символы, матрицы, графики и т. д.). Важнейшими требованиями к научному описанию являются точность, логическая строгость и простота.

**Сравнение** — сопоставление объектов с целью выявления признаков сходства или признаков различия между этими объектами должно проводиться по наиболее существенным признакам.

**Индуктивные обобщения** (лат. inductio — наведение) т.е. переходы от единичного или частичного знания к общему, всегда носят вероятностный

характер, при этом сохраняется вероятность того, что обобщение окажется поспешным и необоснованным.<sup>1</sup>

**Моделирование** – это метод исследования объекта (оригинала) путем создания и исследования его копии (модели), замещающей оригинал с определенных сторон, интересующих исследователя.

В исследовании коммуникационных процессов метод моделирования применяется со времен Аристотеля, создавшего первую модель коммуникации. В современной науке о коммуникации представлены модели коммуникативного процесса Р.Якобсона, К. Шеннона, У. Уивера и других ученых.

Исследование коммуникационных процессов осуществляется на основе системного подхода.

**Системный подход** представляет собой совокупность общенаучных методологических требований, в основе которых лежит рассмотрение объектов как систем. К числу этих требований относятся:

- выявление зависимости каждого элемента от его места и функций в системе с учетом того, что свойства целого несводимы к сумме свойств его элементов; анализ того, насколько поведение системы обусловлено как особенностями ее отдельных элементов, так и свойствами ее структуры;
- исследование механизма взаимодействия системы и среды;
- изучение характера иерархичности, присущей данной системе;
- обеспечение всестороннего описания системы;
- рассмотрение системы как динамичной, развивающейся целостности.

В деловых коммуникациях в качестве изучаемой системы выступает процесс коммуникации, применительно к которому модифицируются требования системного подхода. Покажем на примере. Коммуникация представляет собой сложную систему, включающую в себя коммуникантов,

---

<sup>1</sup> См.: *Ивин А.А.* Логика: учебник для гуманитарных факультетов. А.А.Ивин. Логика. Учебник для гуманитарных факультетов. Глава 11. М.: Фаир-пресс, 2002. psylib.org.ua>Каталог>Оглавление>txt11.htm

средства коммуникации, каналы коммуникации, барьеры коммуникации, обратную связь. Эта система носит иерархический характер, определяемый статусом коммуникантов. Она функционирует в определенной социальной среде, в рамках определенной деловой культуры. Коммуникация – это процесс, т.е. постоянно находится в динамике и развитии.

Системный подход основан на использовании таких общелогических методов познания как анализ и синтез.

*Анализ как метод* исследования представляет собой мысленное разложение системного целого на составные части (подсистемы, компоненты, элементы) и изучение их по отдельности, а *синтез* – объединение в единую систему всех полученных результатов проведенного анализа, позволяющее расширить знание, сконструировать нечто новое.

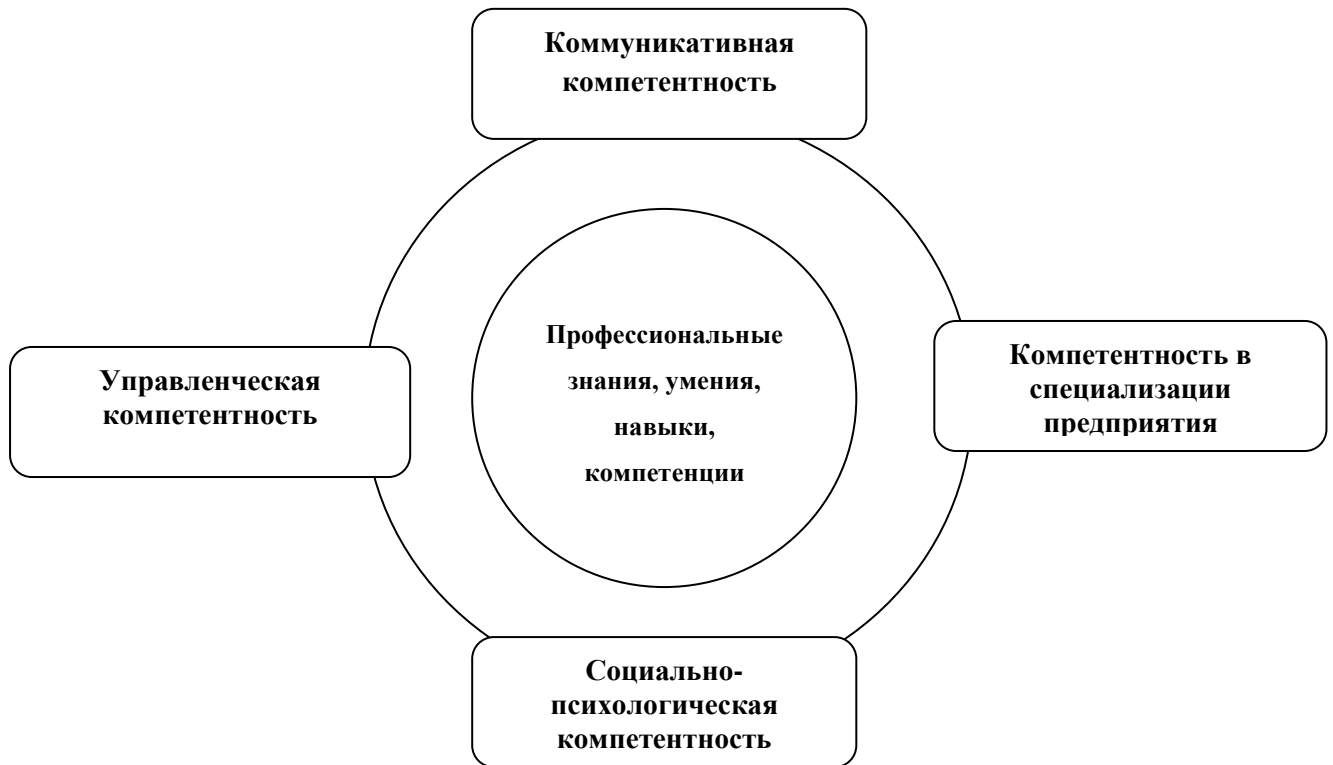
Теоретические методы исследования (формализация, аксиоматизация, гипотетико-дедуктивный метод, метод математической гипотезы, генетический метод) в исследовании деловых коммуникаций практически не применяются.

Отметим, что методы исследования деловых коммуникаций не только раскрывают их сущность и особенности, но и способствуют выработке практических рекомендаций, имеющих цель повысить эффективность делового взаимодействия.

**Задача** учебного курса «Деловые коммуникации» – формирование коммуникативной компетентности специалистов.

В самом общем смысле понятие «компетентность» (лат. *competens* — подходящий, соответствующий, надлежащий, способный, знающий) означает наличие способности, знаний и умения, необходимых для эффективной деятельности в той или иной предметной области. Например, компетентность юриста определяется по одним параметрам, а компетентность летчика – по другим.

## Компетентностная структура личности специалиста



**Коммуникативная компетентность** – это сложная личностная характеристика, включающая коммуникативные способности и умения, психологические знания в области общения, свойства личности, психологические состояния, сопровождающие процесс общения.

Коммуникативную компетентность в области деловых коммуникаций можно определить как личностную характеристику, включающую коммуникативные способности, коммуникативные знания и коммуникативные умения, необходимых для эффективного делового общения.





Рассмотрим эти компоненты коммуникативной компетентности.

Способность к коммуникации заложена у всех людей, но у разных людей выражена в разной степени. Точно так же, как люди различаются по музыкальной, математической и другим видам одаренности, они различаются и по коммуникативной одаренности. Есть музыкальные гении – Моцарт, Чайковский, Бетховен, есть математические гении – Лобачевский, Пуанкаре, Перельман, есть и гении общения.

А что делать, если нет природной коммуникативной одаренности? Путь только с один – развивать свои коммуникативные способности. Современный деловой человек достаточно одарен, чтобы развить в себе высокую коммуникативную компетентность, даже если он не является врожденным «гением общения».

Коммуникативные знания бывают двух типов.

Первый тип коммуникативного знания - это знания, приобретаемые непосредственно в процессе общения методом проб и ошибок. Такого рода знания значимы, но недостаточны. Они должны быть дополнены теоретическим знанием в области теории деловых коммуникаций и связанных с ней наук – психологии, социальной психологии, лингвистики и т.д.

На этой базе в ходе практики деловых коммуникаций формируются умения.

Уровень коммуникативной компетентности у людей разный. Коммуникативная компетентность может находиться на высоком уровне, а

может быть низкой. В учебной литературе выделяют признаки высокой коммуникативной компетентности, главными среди которых являются:<sup>1</sup>

- быстрая, своевременная и точная ориентировка в ситуации взаимодействия и в партнерах;
- стремление понять другого человека в контексте требований конкретной ситуации;
- установка в контакте не только на дело, но и на партнера, доброжелательное отношение к нему, учет его состояния и возможностей;
- уверенность в себе, адекватная включенность в ситуацию;
- владение ситуацией, гибкость, готовность проявить инициативу в общении или передать ее партнеру;
- большая удовлетворенность общением и уменьшение нервно-психических затрат в процессе коммуникации;
- умение эффективно общаться в разных статусно-ролевых позициях, устанавливая и поддерживая требуемые рабочие контакты независимо, а иногда и вопреки сложившимся отношениям;
- умение взаимодействовать в групповой работе, добиваться высокого результата деятельности;
- способность создавать благоприятный климат в коллективе.

Ситуации и формы деловой коммуникации многообразны, поэтому сложно перечислить все признаки высокой коммуникативной компетентности. Обратим внимание на признаки, выделенные специалистами в области психологии общения, к которым относятся:<sup>2</sup>

- понимание коммуникативной ситуации и предмета общения;
- умение передавать и получать сообщения;

---

<sup>1</sup>См.: Морева Н.А. Тренинг педагогического общения. Учебное пособие для вузов. – М.: Просвещение, 2009. Морева Н.А. - Тренинг педагогического общения. [bookshare.net>index.php?id1=4&category...morevana...](http://bookshare.net/index.php?id1=4&category...morevana...)

<sup>2</sup> Большой психологический словарь. Под ред. Мещерякова Б.Г., Зинченко В.П. – М.: АСТ; Прайм-Еврознак, 2008. [http://bookap.info/clasik/zinchenko\\_bolshoy\\_psihologicheskiy\\_slovar/gl40.shtml](http://bookap.info/clasik/zinchenko_bolshoy_psihologicheskiy_slovar/gl40.shtml)

- понимание намерений партнера;
- умение распознавать и нейтрализовать негативные эффекты социальной перцепции (стереотипизация, отождествление, гало-эффект и пр.);
- учет собственных коммуникативных намерений и адекватное самопредъявление; налаживание взаимодействия с партнером;
- избегание противоречий в содержании сообщений, передаваемых в процессе общения по разным каналам посредством различных «языков» и др.

Как видим, для формирования коммуникативной компетентности необходимо формировать себя как личность, осваивая знания в сфере общения и развивая свои умения и способности.

### **Вопросы и задания для самоконтроля**

1. Выделите основные этапы становления теории коммуникации как науки.
2. Каков предмет науки о коммуникации?
3. Как соотносятся понятия «коммуникация» и «общение»? Что между ними общего, и каковы различия?
4. Каковы социальные основы деловых коммуникаций?
5. Каковы объект, предмет и задачи науки «Деловые коммуникации»?
6. Какие методы исследования применяются в науке «Деловые коммуникации»?
7. Что представляет собой коммуникативная компетентность?
8. Какую значимость имеет коммуникативная компетентность в вашей будущей профессиональной деятельности?

### **Литература**

1. *Гавра Д.П.* Основы теории коммуникации. Учебное пособие. Стандарт третьего поколения. — СПб. : Питер, 2011.
2. Деловые коммуникации: учебник для бакалавров / под ред. В. П. Ратникова. — М.: Юрайт, 2014.

3. *Коноваленко М.Ю., Коноваленко В.А.* Деловые коммуникации: учебник для бакалавров. – М.: Юрайт, 2013.
4. *Спивак В.А.* Деловые коммуникации. Учебник для бакалавров. – М.: Юрайт, 2014.
5. Равен Дж. Компетентность в современном обществе. Выявление, развитие и реализация. М., Когито-центр, 2002.
6. *Жернакова М. Б., Румянцева И. А.* Деловые коммуникации: теория и практика. Учебник для бакалавров — М.: Юрайт, 2014.
7. *Шарков Ф.И.* Коммуникология: основы теории коммуникации: Учебник. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2010.
8. Основы теории коммуникации: учебник / под ред. проф. М. А. Васирика. М.: Гардарика, 2005.
9. Психология и этика делового общения. Учебник для бакалавров / под ред. В.Н.Лавриненко и Л.И.Чернышовой. 7-е изд. М.: ЮРАЙТ, 2015.
10. *Яковлев И. П.* Ключи к общению. Основы теории коммуникаций. — СПб.: «Авалон», «Азбука-классика», 2006.

## **Глава 2 Деловые коммуникации, их особенности, структура, виды и формы.**

«Одним и тем же общим знаменателем в бизнесе и в менеджменте являются люди и отношения с людьми... В конечном счете, коммуникации важнее всего... Эффективные коммуникации могут обеспечить и успех, и неудачу».

Т. А. Мерфи, экс- председатель правления  
General Motors

### **2.1. Деловые коммуникации и их особенности.**

Анализ деловых коммуникаций начнем с констатации их значимости во всех сферах человеческой деятельности: они представляют собой особый вид общения, реализуемый в профессиональной деятельности. Деловые коммуникации осуществляются между людьми, которые участвуют, или собираются участвовать в совместной деятельности, обладая при этом определенным статусом делового партнера, руководителя, подчиненного, коллеги и т.д.

Деловая коммуникация – это сознательное, адресное и целесообразное информационное воздействие на партнеров по коммуникации, в качестве которых может выступать как отдельный человек, так и группы людей, построенное преимущественно на рациональной основе.

Участниками, или субъектами деловых коммуникаций могут выступать как отдельные люди, так и группы людей, которые участвуют, или собираются участвовать в совместной деятельности. Будут ли они участвовать в совместных проектах, а если будут, то с каким взаимопониманием и с какой согласованностью действий, зависит от качества деловых коммуникаций, уровня их эффективности.

Любая деловая коммуникация характеризуется предметом, содержанием и целью.

Что может выступать *предметом* деловых коммуникаций? По поводу чего осуществляется деловая коммуникация? Сразу же отметим, что предмет деловых коммуникаций не ограничен какой-то определенной областью, предметом деловых коммуникаций могут быть любые проблемы во всех сферах жизни общества – экономической, социальной, политической, духовной, требующие для своего решения совместных усилий. Любая совместная деятельность дело предполагает коммуникативное взаимодействие и общение участников.

Предмет деловой коммуникации определяет и ее содержание, то есть взаимодействие и обмен той информацией, знаниями, опытом, которые необходимы для решения конкретной проблемы.

Деловая коммуникация направлена на достижения определенных *целей*, которые поставлены ее участниками, и которые носят разнообразный характер: эффективный обмен информацией, установление сотрудничества, налаживание деловых отношений, заключение контракта, совместную деятельность в той или иной области и т. д. Причем цели участников коммуникации могут и не совпадать.

В отличие от коммуникаций в других сферах жизни, деловым коммуникациям присущ ряд особенностей, главная из которых – их деловой характер. Хотя это и выглядит внешне как тавтология (масло масляное), но точно отражает суть дела. Общение может быть беспредметным (поговорили ни о чем) деловая коммуникация – нет.

*Деловая коммуникация* значима для партнеров по общению не сама по себе, а как способ организации и оптимизации того или иного вида предметной деятельности: производственной, научной, коммерческой и т.д.<sup>1</sup> В деловой коммуникации предметом общения является не личностные проблемы, не политическая ситуация, не семейные неурядицы, не последние театральные новости и прочее, а совместная деятельность (дело), в ходе

---

<sup>1</sup> См.: Психология и этика делового общения. Учебник под ред. В.Н.Лавриненко и Л.И.Чернышовой. – М.: Юрайт,

которой партнеры по коммуникации всегда выступают как личности, значимые друг для друга для ее успешной реализации.

Реальность деловых коммуникаций такова, что далеко не всегда можно выбирать в качестве деловых партнеров тех людей, которые вызывают симпатию. Вне зависимости от симпатий и антипатий деловых партнеров в ходе коммуникативного взаимодействия осуществляется анализ различных позиций, точек зрения на проблему и поиски путей ее оптимального решения. Разумеется, личностный фактор полностью исключать нельзя, но в процессе коммуникативного взаимодействия в большинстве случаев все же идет ориентация на достижение поставленной цели, а не на формирование личностных отношений, хотя личностный фактор нельзя исключать из деловых отношений.

Один из наиболее известных крупнейших инвесторов, чье состояние на март 2017 года оценивалось в 74,8 млрд. долл., У. Э. Баффетт, высоко оценивал личные отношения в деловых коммуникациях: «Делайте дела с теми людьми, которые вам нравятся и которые разделяют ваши цели».<sup>1</sup> Такой подход, наряду с другими факторами, обеспечил ему успех.

И все же симпатии и антипатии субъектов не являются определяющими для деловых контактов.

В отличие от неделовых коммуникаций на личностном уровне, для которых значимы чувства и эмоции, деловые коммуникации носят по преимуществу не эмоциональный, а *рациональный характер*, в том смысле, что ориентированы на достижение определенных целей наиболее эффективным способом. Эмоции и чувства, в деловых коммуникациях носят служебный характер и не определяют процесс коммуникации. В рамках деловых коммуникаций приходится не только сдерживать свои эмоции, но и демонстрировать чувства, наиболее соответствующие той или иной ситуации делового общения, даже при их отсутствии. Как писал пролетарский поэт В.В.Маяковский: «Но я себя смирял, становясь на горло собственной песне».

---

<sup>1</sup> [http://icite.ru/649/vse\\_citaty/baffet\\_uorren#.WXhvvH8VzIX](http://icite.ru/649/vse_citaty/baffet_uorren#.WXhvvH8VzIX)

Если же они начинают доминировать чувства, то неуспех коммуникации обеспечен. Представим себе демонстрируемую неприязнь к деловому партнеру, или откровенную радость по поводу предложенных условий сделки. Как это скажется на деловых отношениях?

Деловые коммуникации носят *иерархический* характер, что отражается в необходимости соблюдения субординации в отношениях между начальником и подчиненными. Субординация может носить строгий характер, как, например, на государственной службе, в правоохранительных органах. В других сферах деятельности она может быть не столь заметна. Во многих совместных фирмах копируется западный стиль общения между сотрудниками, когда все служащие компании обращаются друг к другу по имени и на «ты» вне зависимости о должности. В русской культуре, в отличие от западной, принято обращаться к человеку с более высоким статусом или старшего по возрасту по имени и отчеству. обращение тем не менее, в коммуникативном взаимодействии соблюдается иерархия. В этом плане весьма показателен один эпизод из воспоминаний русского военного дипломата графа А.А. Игнатьева, начавшего военную службу еще в 19 веке: «На одном празднике меня подозвал к себе старейший из бывших командиров полка генерал-адъютант граф Мусин-Пушкин и предложил выпить с ним на брудершафт. Однако после традиционного троекратного поцелуя он внушительно мне сказал:

- Теперь я могу тебе говорить «ты», но ты все-таки продолжай мне говорить: «ваше сиятельство».<sup>1</sup>

Деловые коммуникации *регламентированы*, то есть, подчинены установленным правилам и ограничениям.

Регламент (франц. reglement – regle – правило), представляет собой: совокупность правил, определяющих порядок деятельности государственного органа, учреждения, организации; порядок проведения заседаний, конференций, совещаний, съездов и т.д.

---

<sup>1</sup> Игнатьев А.А. 50 лет в строю. <http://www.rulit.me/books/pyatdesyat-let-v-stroyu-read-41511-27.html>



Например, регламент проведения делового совещания устанавливает дату и время проведения совещание, его продолжительность, состав участников, порядок и время выступлений, порядок прений и др. В различных ситуациях регламент может нарушаться (продолжительность встречи президента США Д.Трампа и президента Российской Федерации В.В.Путина на полях саммита «большой двадцатки», проходившего в Гамбурге 7—8 июля 2017 года планировалась в течении 40 минут, а продлилась свыше двух часов), но в целом соблюдение регламента способствует более эффективным коммуникациям в деловой сфере.

Образцом соблюдения регламента являются заседания Совнаркома (Совета Народных Комиссаров) под руководством В.И. Ленина, который открывал заседания ровно в назначенное время, минута в минуту, причем не было ни одного случая, чтобы заседание было открыто хотя бы с самым незначительным опозданием. Заседания открывались при любом числе присутствующих, что обязывало всех членов Совнаркома являться точно к назначенному часу. В протоколах фиксировались опоздания членов Совнаркома с точным указанием количества минут опоздания.

Слово участникам заседания предоставлялось в порядке строжайшей очереди, и никакого отступления от этого жесткого правила не было.

Время докладчику обычно предоставлялось не более 3—5 минут. В редких случаях, например для доклада по крупному вопросу или для отчетного доклада наркомата, делалось исключение, но и тогда давалось не более 10—15 минут. Такие исключения, однако, бывали чрезвычайно редкими, обычно строжайшим образом соблюдался жесткий регламент заседаний: 3—5 минут докладчику, 2—3 минуты оппонентам и другим участникам прений и незамедлительное вынесение решения. Приглашаемые докладчики участвовали только в обсуждении того вопроса, по которому вызывались, и по окончании его тотчас же должны были уходить из зала заседаний.

Прения в заседаниях затягивались только в редких случаях, решения принимались в точных формулировках и далее переходили к обсуждению следующего вопроса.

В зале заседаний поддерживалась строжайшая тишина. Ни одна минута не должна быть даром потеряна – таков был принцип ведения заседаний.<sup>1</sup>

В современных деловых коммуникациях выработан регламент их проведения с ориентацией на наибольшую эффективность.

Например, регламент телефонного разговора устанавливает его проведения в пределах 4 – 5 минут: от 1 мин до 1 мин.15 сек. – информационная часть, до 3 мин. – обсуждение проблемы.

Для каждого вида деловых приемов («Завтрак», «Бокал шампанского», «Бокал вина», «Обед», «Коктейль», «Фуршет», «Чай», «Ужин»), и форм деловых коммуникаций, таких как переговоры, беседы, совещания существует свой регламент проведения.

Правила и ограничения, регулирующие процесс коммуникации, многообразны и определяются различными факторами, прежде всего степенью официальности делового общения, которая обуславливает более или менее строгое следование определенным правилам общения. На соблюдение регламента влияют также национальные и культурные особенности участников общения, а также цели и задачи конкретной встречи, беседы, совещания.

Поведение участников деловых коммуникаций определяется **деловым этикетом**. Этикетные правила регулируют коммуникативный процесс с формальной стороны, устанавливая нормы поведения для всех участников, основанные на уважении к личности делового партнера. Деловой этикет предъявляет также определенные требования к внешнему виду участников коммуникации, их одежде, манере разговаривать.

---

<sup>1</sup> Г.М. Лепневский. О работе В.И.Ленина в Совнарком в 1921 – 1922 годах. <http://leninism.su/memory/3528-o-rabote-vilenina-v-sovnarkome.html>

Деловые коммуникации носят *функционально-ролевой* характер. Участники коммуникации выступают в формальных официальных статусах, определяющие их роли и необходимые нормы и стандарты поведения (руководитель совещания – участники совещания, начальник – подчиненный, продавец – покупатель, и т.д.). В деловых коммуникациях необходимо соблюдать ролевое амплуа. Каждой роли соответствуют определенные ожидания других участников общения. Необходимо учитывать это и вести себя в соответствии с требованиями, предъявляемыми конкретной обстановкой и принятой ролью.

## **2.2. Виды и формы деловых коммуникаций.**

Деловые коммуникации столь многообразны, что невозможно разработать их единую классификацию видов, поскольку любая научная классификация строится на определенном основании.

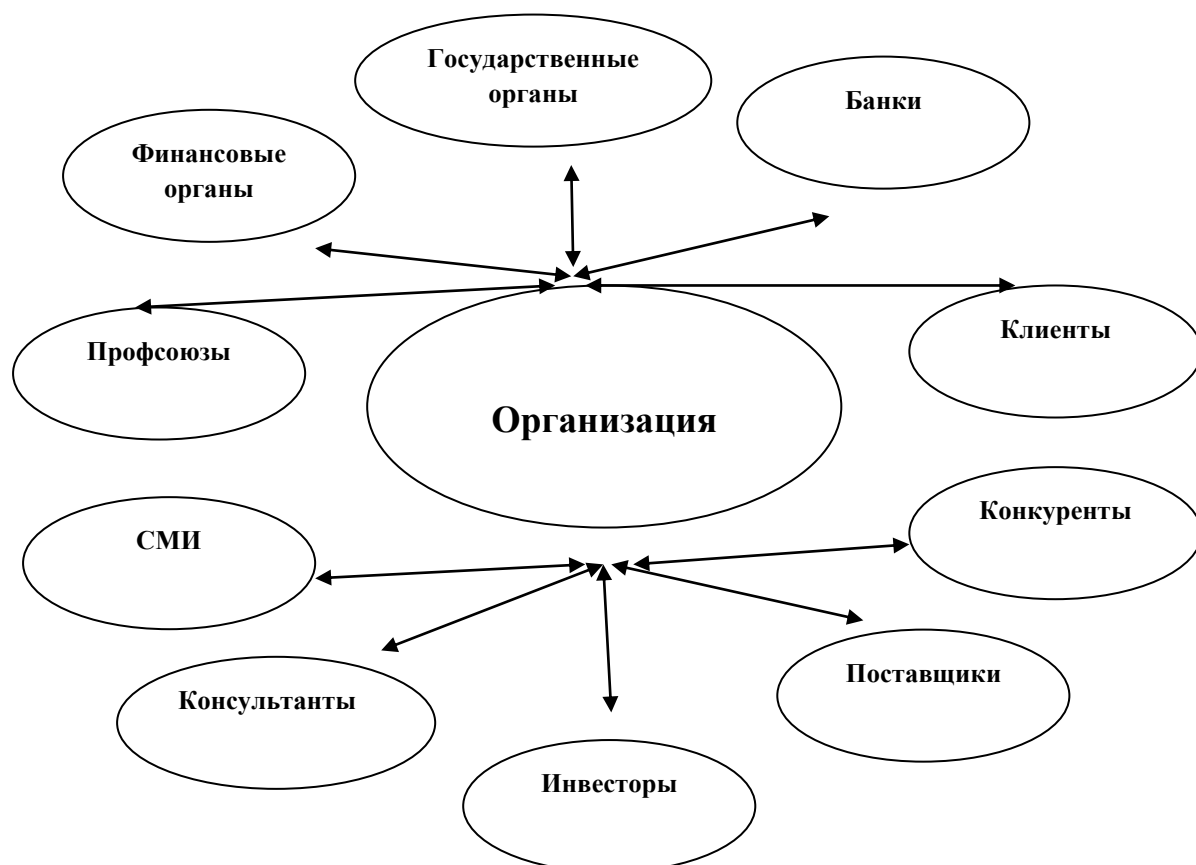
Начнем с того, что любая организация, фирма, предприятие, представляет собой систему, существующую в определенной внешней среде. Система связана с внешней средой информационными связями, реализующимися посредством деловых коммуникаций. Связи между элементами системы обеспечиваются внутренними потоками информации.

Информационный обмен с внешней средой или внутри системы служит основанием для подразделения деловых коммуникаций на *внешние* и *внутренние*.

Если же система представлена единственным элементом (например, индивидуальный предприниматель), то все деловые контакты у него будут носить внешний характер.

*Внешние деловые коммуникации*, обеспечивающие деятельность организации, – это коммуникации между организацией и средой. Они осуществляются с государственными и финансовыми органами, другими организациями, поставщиками, клиентами, партнерами, конкурентами, правоохранительными органами и т.д. Во внешней среде лоббируются интересы, осуществляется взаимодействие с партнерами, в той или иной

форме идет борьба с конкурентами, привлекаются клиенты, продвигаются товары, ведется рекламная компания, платятся налоги и т.д.



Данная схема носит условный характер и далеко не все объекты коммуникационного взаимодействия в ней представлены.

**Внутренние коммуникации** – это любые коммуникации внутри организации, осуществляемые между различными уровнями и подразделениями.

О значимости внутренних коммуникаций для успешной деятельности организации один из старших руководителей *Hewlett-Packard* сказал: «Мы не знаем точно, как именно осуществляется инновационный процесс. Но одно мы знаем совершенно точно: мы знаем, какое большое значение имеет легкость и удобство коммуникаций, отсутствие барьеров в общении между сотрудниками компании.»

Что бы мы ни делали, какую бы структуру мы ни приняли, какие бы системы мы ни испытывали, коммуникации являются нашим краеугольным камнем — мы не имеем права сделать что-то такое, что подвергло бы опасности наши коммуникации».<sup>1</sup>



Деловые коммуникации в организации классифицируются по их направленности и способу возникновения.

По **направленности** выделяют вертикальные и горизонтальные виды коммуникаций.

Движение информационных потоков обусловлено структурой организации. В зависимости от того, с какого уровня на какой передается информация, информационный поток может двигаться либо в вертикальном, либо в горизонтальном направлениях. К вертикальному направлению

<sup>1</sup> Цит. По: Питерс Т., Уотермен Р. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки»: Издательский дом "Вильямс"; Санкт-Петербург; 2005.

относятся нисходящие и восходящие коммуникации, т.е. коммуникации снизу вверх и сверху вниз.

В качестве примера приведем упрощенную модель двухсторонних коммуникаций в организации на примере финансовых служб высшего учебного заведения.



**Нисходящая коммуникация** - это сообщения, направляемые высшим руководством руководителям низших уровней, которые доводят информацию до подчиненных. Сюда относятся приказы, указания, информация о мероприятиях, критерии эффективности работы, оценка результатов работы. От того, насколько полно распоряжения руководства доносятся до всех нижележащих уровней, от качества коммуникации начальника и подчинённого, руководителя и рабочей группы зависит эффективность деятельности организации.

Задача руководителя состоит в том, чтобы донести до подчиненных поставленные задачи и обеспечить вовлеченность в их решение, мотивировать к эффективной деятельности, информировать о тех или иных изменениях в работе организации, анализировать и оценивать полученные результаты, контролировать и осуществлять сбор информации о назревающих проблемах в работе, и т.д. Этот вид обмена информацией составляет основную часть коммуникационного процесса у руководителя.

Вся официальная информация при нисходящей коммуникации представлена в письменной форме. Наряду с письменной формой нисходящая коммуникация осуществляется и в устной форме.

Помимо нисходящих коммуникаций, любая организация нуждается и в восходящих коммуникациях, по которым идет информация от подчиненных к руководству.

**Восходящие коммуникации** – это сообщения, посылаемые с низшего уровня организации на высший.

К информации, передаваемой по восходящим каналам коммуникации относятся:

- отчеты о работе отдельных сотрудников или отдела;
- предложения, связанные с усовершенствованием работы, как на отдельном рабочем месте, так и в отделе или организации в целом;
- жалобы работников на коллег или непосредственных руководителей;
- жалобы на условия труда;
- сигналы о конфликтных ситуациях и т.д.

Они проявляются в двух формах: в форме обратной связи от подчинённых к руководителю относительно спускаемых вниз распоряжений, и в форме предложений сотрудников о мерах повышения эффективности деятельности организации, внедрение которых требует решения руководства.

Как показывает практика, чем крупнее организация, тем меньше указания руководства соответствуют реалиям работы низовых слоёв. К тому же, руководитель каждого нижележащего звена, через которого проходит

информация, интерпретирует её в соответствии со своими представлениями, и отправляет дальше вниз уже искажённой. Наиболее эффективный способ исправить такую ситуацию — наладить надёжную систему обратной связи, при которой руководство стимулирует низовые слои уточнять непонятные составляющие распоряжений, доносить до руководства суть возникающих при их выполнении трудностей, высказывать своё аргументированное мнение относительно инноваций и реформ в организациях.

В ряде организаций практикуются формы прямого обмена информацией между высшим руководством и низовыми сотрудниками без ее прохождения по иерархической лестнице. Например, «Час ректора» проводимый ежемесячно в Финансовом университете при Правительстве Российской Федерации в ходе которого студенты и сотрудники университета могут непосредственно обратиться к ректору по всем волнующим их проблемам.

Каналы передачи информации по восходящей линии могут быть разные, но суть заключается в том, чтобы каждый работник низового звена мог бы донести какую-либо информацию до высшего руководства.

***Горизонтальные коммуникации*** – это различные формы общения между коллегами, т.е. равными по иерархическому уровню индивидами внутри одного подразделения или между подразделениями.

Горизонтальные коммуникации представляю собой информационное взаимодействие сотрудников и подразделений одного уровня. Например, проводится так называемая пятиминутка – обмен информацией между врачами перед утренним обходом. Горизонтальные коммуникации в организации выполняют следующие функции: обмен информацией, координация заданий, решение проблем, разрешение конфликта. В качестве примера приведем горизонтальные коммуникации между авторами учебника «Деловые коммуникации». Авторы регулярно обмениваются информацией о проделанной работе, они координируют свой отбор материала в те или иные



главы, чтобы, с одной стороны, не было повторов, а, с другой – не было пробелов в представленном материале, обсуждают материалы и ход написания учебника, концепция которого была ими разработана совместно.

Горизонтальные коммуникации могут оказывать как положительное, так и отрицательное воздействие на деятельность в организации, что связано с групповыми эффектами, которые хорошо исследованы с социальной психологии.

При передаче информации, как по вертикали, так и по горизонтали, возможны и потери информации, и ее искажения. Для восстановления информации необходима обратная связь.

По *способу возникновения* коммуникации, как внутри организации, так и вне ее, бывают двух видов: **формальные** и **неформальные**.

**Формальные** (лат. *formalis* – относящийся к форме) коммуникации — это коммуникации, которые устанавливаются при помощи правил, закрепленных в должностных инструкциях и внутренних нормативных документах, на основе которых строится взаимодействие работников и подразделений организации.

Они представляют собой основные каналы организационного общения, по которым передается информация, имеющая отношение к деятельности организации. Формальные коммуникации связывают отдельные элементы организационной структуры, обеспечивая ее функционирование.

В процессе формальных коммуникаций сотрудникам необходимо соблюдать правила коммуникаций.

1. Все указания и распоряжения, поступающие по нисходящим каналам коммуникации, необходимо выполнять, даже в том случае, если они и кажутся нецелесообразными.

М.Е.Литвак, сформулировал это правило в присущей ему ироничной форме: *«Слушайся начальника глупого, потому что он глуп, слушайся начальника умного, потому что он умен. С умным договорись, глупого обдурь.*

А если не можешь обдурить, то не говори, что он глуп, а подумай, не глуп ли ты сам. И если ты вдруг придешь к такому неутешительному выводу, я тебя поздравляю: сделан очень важный шаг для выхода из глупого состояния.

Если очень хочется послушаться начальника, то лучше послушаться умного начальника. Если вдруг окажешься прав, он скажет тебе спасибо. Но не дай Бог послушаться глупого начальника и оказаться правым – наживешь врага на все время совместной работы. И зачем тебе спорить с глупым начальником? Если он в результате поумнеет, то его ждет повышение. Неужели это является целью твоей жизни?

И вообще, чем больше глупых распоряжений своего начальника ты выполнишь, тем быстрее его снимут».<sup>1</sup>

2. Нельзя обращаться к вышестоящему начальству с просьбой, жалобой, предложением и т. д., минуя непосредственного начальника. При восходящей коммуникации такие действия квалифицируются как нарушение служебной этики, которые создают конфликтную ситуацию.

Наряду с формальной структурой организации существует неформальная структура, которая служит каналом неформальных коммуникаций, играющих большую роль в деятельности организации и дополняющих административно-упорядоченные формальные коммуникации.

**Неформальная** коммуникация определяется как «вид внутриорганизационной коммуникации, при котором информационный обмен совершается между сотрудниками организации вне их связи с производственными обязанностями и местом в организационной иерархии».<sup>2</sup> Неформальные коммуникации - это те контакты, которые реализуются помимо формальных коммуникативных каналов, их особенность заключается в том, что в целом они не связаны с иерархией организации,

---

<sup>1</sup> Литвак М.Е. Командовать или подчиняться. Психология управления. <https://profilib.net/chtenie/7794/mikhail-litvak-komandovat-ili-podchinyatsya-60.php>

<sup>2</sup>Управление персоналом на производстве : учебник / под ред. д-ра социол. наук, профессора Н. И. Шаталовой; д-ра техн. наук, профессора А. Г. Галкина. — Екатеринбург : Изд-во УрГУПС, 2013. С. 244.

Характеризуя неформальные коммуникации, некоторые специалисты в области управления придерживаются точки зрения, согласно которой неформальный обмен информацией в основном проявляется в форме слухов, сплетен, бытовой и личной информации, и не включает информацию, касающуюся непосредственно производственных проблем<sup>1</sup>. Однако это не так: исследования американских ученых показывают, что около 90 процентов неформального информационного обмена касается организационных вопросов<sup>2</sup>.

Неформальные коммуникации как один из факторов успеха была исследована американскими специалистами в области управления Т.Дж. Питерсом и Р. Уотерман-мл.<sup>3</sup>

Исследуя американские компании, добившиеся выдающихся успехов в своей деятельности, они выделили характеристики коммуникационных систем, поставив на первое место их неформальный характер.

В качестве примера приводятся такие всемирно известные компании, такие как *McDonald's*, в которой много делается для того, чтобы обеспечить атмосферу неформального общения сотрудников компании. Президент одной из компаний, входящих в наш список, рассказывал о том, какие меры он недавно принял, чтобы сблизить сотрудников своей компании. «В столовой компании мы убрали небольшие круглые столики на четыре персоны, заменив их общими столами армейского типа — длинными прямоугольными столами. По моему мнению, это очень важно. Сидя за небольшим круглым столиком, одни и те же четыре человека, хорошо знающих друг друга, едят и пьют каждый день — и так происходит годами. За длинными столами каждый день рядом садятся новые, очень часто малознакомые люди,

---

<sup>1</sup> Шепелев Е.М., Дятлов А.В., Фенева М.А., Бесхмельницын М.И. Менеджмент. Учебное пособие. – Ростов-на-Дону, Феникс, 2003. С. 140.

<sup>2</sup> Станислав Шекин. Управление персоналом современной организации. <http://litresp.ru/chitat/ru/Ш/shekhshnya-stanislav-vladimirovich/upravlenie-personalom-sovremennoj-organizacii/11>

<sup>3</sup> См.: Томас Дж. Питерс, Роберт Уотерман-мл. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки: Издательский дом "Вильямс"; Санкт-Петербург; 2005. <https://refdb.ru/look/1697997-pall.html>

которым мы, таким образом, предоставляем возможность познакомиться и пообщаться. Например, инженер-разработчик вступает в разговор с маркетологом или с производителем из какого-то другого подразделения. Происходит нечто вроде игры вероятностей. Таким образом, мы повышаем шансы обмена важными идеями».<sup>1</sup>

В компании *3M*, проводятся бесконечные совещания, из которых запланированными является лишь незначительное количество. На первый взгляд, проведение большинства совещаний носящих случайный, незапланированный характер является пустой тратой времени. Но оказывается, что возможность обсудить проблемы, волнующие сотрудников компании, способствует новациям.

Высшие руководители компании *Caterpill* проводят ежедневные совещания под девизом «никаких повесток дня, никаких протоколов», а высшие руководители компаний *Fluor* и *Delta* ежедневные «кофейные посиделки». Ежедневно в неформальной обстановке встречаются и высшие руководители *McDonald's*. Результатом является то, что руководители подходят к решению вопросов напрямик, без обиняков. Главной причиной, почему этим людям нечего скрывать друг от друга, является то, что они постоянно общаются друг с другом. И никакая встреча между ними не воспринимается как исключительное и формальное событие.

Результатом постоянных неформальных коммуникаций является интенсивный обмен мнениями и идеями относительно деятельности компаниями, способствующими ее успеху. Эти коммуникации не возникают сами по себе, а создаются руководством и поддерживаются руководством успешных компаний.

***Слухи как неформальный вид коммуникации.*** Есть и другой вид неформальных коммуникаций, возникающих спонтанно в любой организации вне зависимости от руководства. Такой вид неформальных

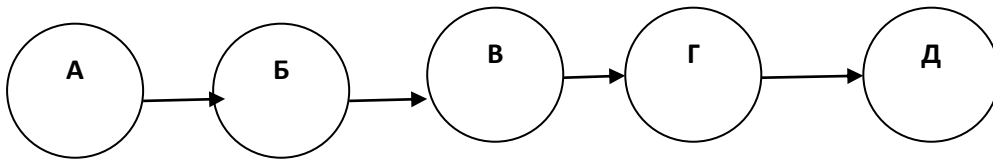
---

<sup>1</sup>Томас Дж. Питерс, Роберт Уотерман- мл. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки: Издательский дом "Вильямс"; Санкт-Петербург; 2005. <https://refdb.ru/look/1697997-p22.htm> 1

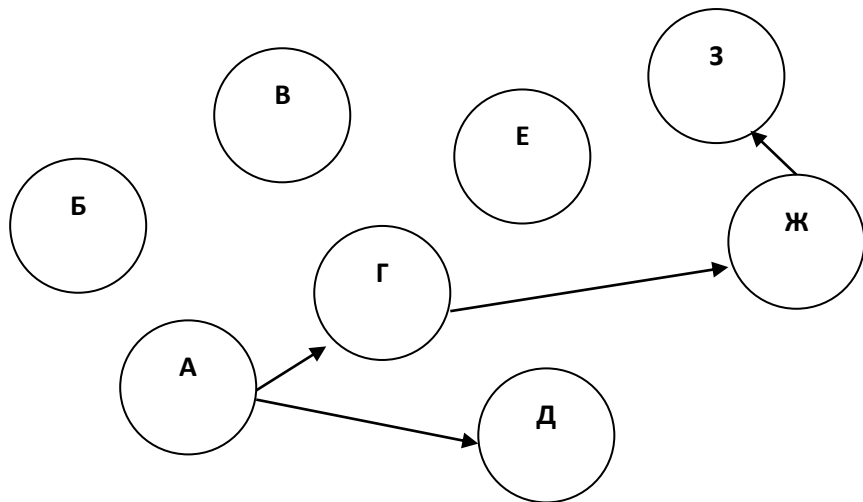
коммуникаций в форме слухов получил название – виноградная лоза (grapevine). Термин возник во время гражданской войны в США, когда связисты, ввиду отсутствия столбов на полях военных действий, перебрасывали провода с дерева на дерево. Поскольку сведения, передаваемые по таким временным линиям, часто оказывались искаженными, то военные и образно называли источник слухов виноградной лозой, ползущей и разветвляющейся. В русском языке для обозначения распространения слухов есть точное выражение: «поползли слухи». В настоящее время этот термин применяется к любой неофициальной информации, распространяющейся среди сотрудников организации.

Расползается неофициальная информация «Вы в курсе, что начальник нашего отдела увольняется с работы по собственному желанию?» по цепочке, которая может быть однонаправленной, вероятностной или гроздовой.

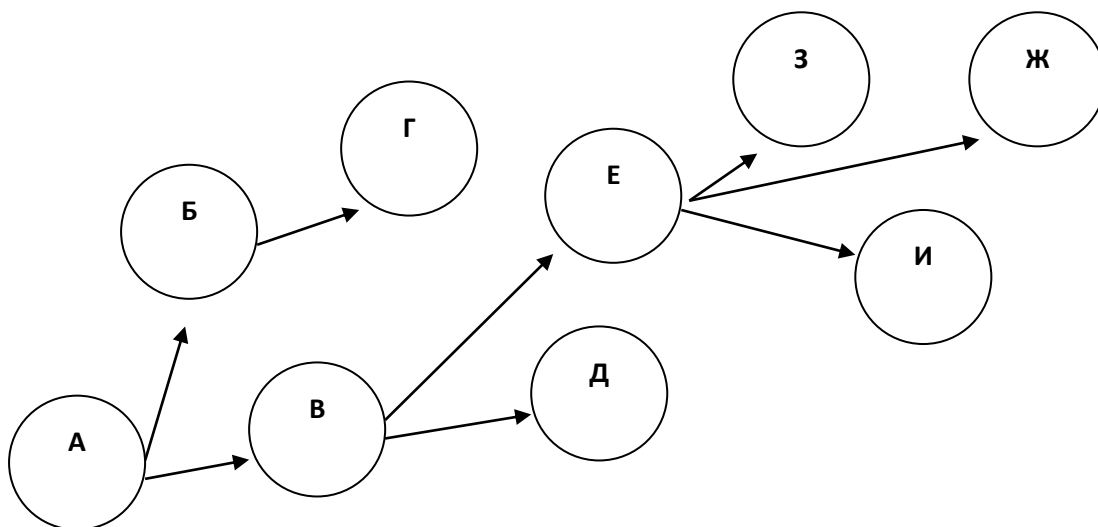
*Однонаправленная  
цепочка.*



*Вероятностная цепочка.*



*Гроздевая цепочка.*



Информация по неформальным каналам в форме слухов и сплетен распространяется быстрее, чем по официальным каналам, и зачастую искажает реальное положение дел, как в известной песне В.Высоцкого: «Сколько слухов наши уши поражает! Сколько сплетен разъедает, словно моль!».

Слухи как неформальная коммуникация присутствуют в любой организации, представляя собой специфический вид межличностной коммуникации, в процессе которой лежит достоверная или недостоверная информация, становящаяся достоянием обширной аудитории. Вспомним известный фильм Эльдара Рязанова «Служебный роман», когда слух о безвременной кончине одного из сотрудников был преподнесен как достоверная информация, был вывешен траурный портрет усопшего и организован сбор средств на его похороны.

Почему распространяются слухи?

Главная причина возникновения слухов – недостаток достоверной информации, касающейся деятельности организации в условиях нестабильности и реорганизации. Информация, передаваемая при помощи слухов, должна быть значимой для сотрудников организации, если она для них не актуальна, то и не будет восприниматься и распространяться. Кого в российских компаниях, заинтересует, например, слух о введении налога на бездетность в странах Латинской Америки?

Помимо недостатка официальной достоверной информации причины возникновения и распространения слухов лежат и в социально-психологической области.

Известный психолог М.Е. Литвак отмечает: *«Много сплетничают неоткровенные люди и бездельники. Много сплетничают не умеющие вести свои дела неудачники. Но понемногу сплетничают все»*.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Литвак М.Е. Принцип сперматозоида. <http://www.rulit.me/books/princip-spermatozoida-read-31589-24.html>

С социально-психологической точки зрения причины распространения слухов следующие:

- стремление человека продемонстрировать свою значительность как обладателя эксклюзивной информацией, приближенного к руководству;
- чувство принадлежности к группе – распространяя слухи, человек чувствует себя включенным в группу;
- чувство солидарности с коллегами, желание предупредить их о возможных грядущих неприятностях;
- конформизм («все говорят»), соглашательство с группой;
- тревожность и неуверенность в себе;
- внушаемость и некритическое восприятие информации.

Воздействие слухов на поведение сотрудников может быть как позитивным, так и негативным, дезорганизуящим.

Какими же должны быть внутренние коммуникации с точки зрения их эффективности?

Прежде всего, они должны обеспечивать постоянное информирование сотрудников об изменениях, решениях и достижениях, не давая почву слухам.

Как показывает опыт успешных компаний, эффективные внутренние коммуникации способствуют творческому решению проблем и повышению производительности труда.

Эффективность внутренних коммуникаций определяется также и тем, насколько они способствуют созданию здорового морально-психологического климата в организации и мотивируют сотрудников к плодотворной деятельности через общественное признание.

#### ***Формы деловых коммуникаций.***

Деловые коммуникации представлены в многообразных формах, которые должны способствовать наиболее эффективной реализации информационного содержания делового общения.



К *формам деловых* коммуникаций относятся:

- деловые беседы, совещания, переговоры;
- публичные выступления (доклады, сообщения, приветствия);
- пресс-конференции;
- дискуссии, дебаты, прения;
- презентации;
- деловые завтраки, обеды, ужины, фуршеты.

Процесс и результаты деловых коммуникаций оформляются документально в виде деловых писем, протоколов, приказов, договоров, постановлений и т.д.

### **2.3. Структура деловой коммуникации.**

Для того, чтобы понять сущность того или иного явления, в науке строятся модели, в которых представлены только существенные для решения поставленной задачи свойства изучаемого объекта, явления или процесса.

Первой моделью, в которой была представлена структура коммуникативного процесса, была модель древнегреческого философа Аристотеля, который в произведении, посвященном ораторскому искусству – «Риторике», выделил три компонента процесса коммуникации: «Оратор - Речь – Аудитория». Он писал: В терминах теории коммуникации эта модель выглядит так: «Отправитель информации - Сообщение –Получатель информации». Любой акт коммуникации предполагает наличие отправителя информации, получателя информации и процесса обмена информацией.

Казалось бы, простая модель, но, тем не менее, универсальная и эффективная, о чем говорит ее использование в современных практически ориентированных работах по искусству общения.

В XX веке в связи с развитием средств коммуникации, расширением и усложнением коммуникаций во всех сферах жизни общества, возникновением массовых коммуникаций, стали разрабатываться более сложные модели, воспроизводящие коммуникативный процесс.

### *Линейная модель коммуникации Г. Г. Лассуэла.*

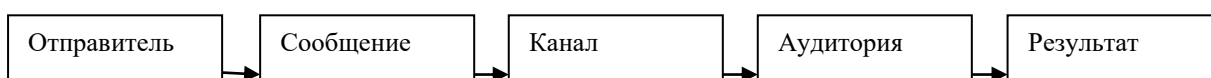
В 1939 -1940 годах американский политолог Г. Лассуэл году на основе изучения эффективности пропаганды в средствах массовой коммуникации, которые в те годы были представлены радио, усовершенствовал линейную модель коммуникации Аристотеля, добавив в нее еще два элемента – канал коммуникации и оценку ее эффективности. Результаты исследований он опубликовал в 1948 году в статье [«The structure and function of communication in society»](#).

В модели Г.Лассуэла коммуникативный процесс включал уже пять элементов: «Для описания акта коммуникации следует ответить на следующие вопросы:

- Кто?
- Что говорит?
- По какому каналу?
- Кому?
- С каким эффектом?».<sup>1</sup>

В терминах теории коммуникации в модели Г.Лассуэла выделяются такие элементы как источник информации, ее содержание и способ передачи, получатель информации и ее эффективность.

### *Модель коммуникации Г. Лассуэла.*



Свою модель Г. Лассуэл разрабатывал применительно к анализу процесса массовой коммуникации, но она применима и в анализе деловых коммуникаций. В рамках любой формы коммуникаций встает вопрос о том, кто осуществляет коммуникацию, каков уровень доверия к коммуникатору, по какому каналу передать сообщение, какова эффективность коммуникации. Еще Аристотель считал, что личные качества оратора, такие как разум,

---

<sup>1</sup> Лассвелл Г. Структура и функции коммуникации в обществе. Русский Гуманитарный Интернет Университет БИБЛИОТЕКА УЧЕБНОЙ И НАУЧНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ WWW.I-U.RU

добропорядочность, великодушные необходимы для того, чтобы вызвать доверие слушателей и тем самым достичь тех целей, которые ставит перед собой оратор, произнося речь: «Иметь хорошую репутацию значит считаться у всех людей серьезным человеком».<sup>1</sup> Со времен Аристотеля мало что изменилось в том плане, что проблема доверия к коммуникатору в модели Г. Лассуэла остается актуальной и по настоящее время. Отсутствие доверия к коммуникатору распространяется и на передаваемую им информацию. Другое дело, что в эпоху манипулятивных технологий для коммуникатора важно не столько обладать определенными качествами, сколько казаться тем, кто ими обладает. Приведем пример. Сообщение ученого, доктора наук, тем более академика, вызывает больше доверия, чем сообщение профана. В не столь давние годы многие руководители фирм, чиновники, депутаты и прочие организовывали себе соответствующее звание. Спрос порождает предложение. Тут же образовались фирмы, готовые за деньги написать диссертацию и провести ее защиту, сделать доктором наук, академиком, неважно какой академии, главное академиком! После ужесточения требований Высшей аттестационной комиссии к качеству диссертаций количество профанов, стремящихся получить докторскую степень несколько уменьшилось, хотя и по сей день в интернете масса предложений по написанию кандидатских и докторских диссертаций, цена которых стартует от 150 тысяч до 400 тысяч рублей соответственно.

В модели Лассуэла не учитывался такой важный фактор, как помехи, неизбежно возникающие в ходе коммуникативного процесса и искажающие его.

### ***Шумовая модель К. Шеннона — У. Уивера.***

Математик К.Е. Шеннон и инженер-электронщик У. Уивер в 1949 году опубликовали работу «Математическая теория коммуникации», в которой они обобщили опыт своих исследований проблем повышения качества телефонной связи.

---

<sup>1</sup> Аристотель. Риторика. Глава VIII. <http://e-libra.ru/read/168359-ritorika.html>

Коммуникация в данной работе рассматривается на трех уровнях:

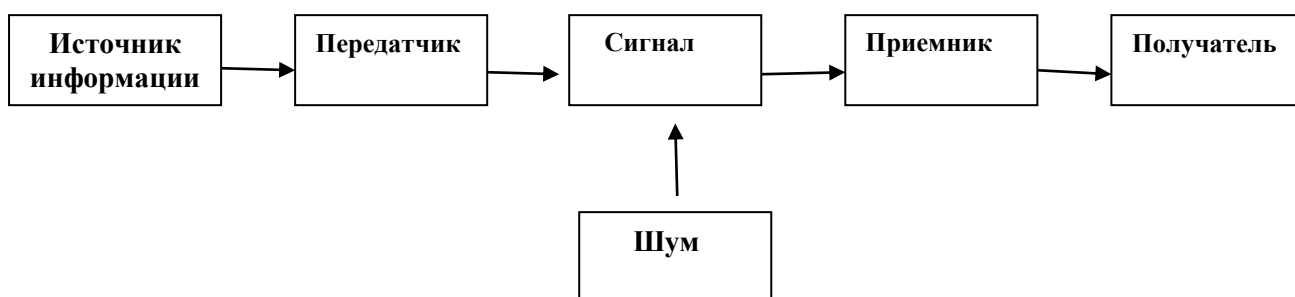
- техническом;
- семантическом;
- уровне эффективности.

Технические проблемы коммуникации связаны с точностью передачи информации от отправителя к получателю при помощи технических средств. Во время написания книги технически средства передачи информации носили ограниченный характер, и при их использовании неизбежно вставала проблема точности передачи информации от отправителя к получателю.

Семантические проблемы (семантика – от др.греч. *semanticos* - «обозначающий» – раздел лингвистики, изучающий смысловое значение единиц языка), связаны с истолкованием сообщения получателем в сопоставлении с тем значением, которое вкладывал в него отправитель. Смыслы переданного и полученного сообщения могут не совпадать.

Проблема эффективности говорит о результатах изменения поведения в связи с переданным сообщением.

#### *Модель коммуникации Шеннона – Уивера.*



К. Шеннон и У. Уивер разработали математическую модель, описывающую линейную передачу сообщений: источник информации, передатчик, канал передачи, приемник, конечная цель.

В модели Шеннона – Уивера введен добавочный элемент – помехи, влияющие на эффективность коммуникации, именуемые в технических

устройствах шумами. Шум связан с теми факторами, которые искажают сообщение, нарушают его целостность и возможность восприятия приемником. В дальнейшем информационный шум стали связывать с понятием энтропии и, наоборот, негэнтропии и избыточности.

Понятия энтропии (от греч. *entropia* – поворот, превращение), было впервые введено в термодинамике и обозначало функцию состояния системы, характеризующую меру ее упорядоченности: чем выше уровень энтропии, тем ниже ее упорядоченность.

В теории коммуникации энтропия (шум) понимается как действие внешних факторов, которые искажают сообщение, нарушают его целостность и возможность восприятия приемником.

Негэнтропия (отрицательная энтропия) связана с теми случаями, когда неполное или искаженное сообщение все же получено приемником благодаря его способности распознать сообщение, несмотря на искажения и недостающую информацию.

Понятие избыточности, повторения элементов сообщения для предотвращения коммуникативной неудачи, которые используют в качестве средства против энтропии, можно продемонстрировать на примере естественных человеческих языков, которые информативно избыточны. Можно залить кляксами половину слов текста или стереть половину слов в радиовыступлении, но при этом сохранится возможность понять их.

*Например, он рассказывает, как яныцы ухаживают от возникающих слов. Примечательно, что на всех уровнях они стремятся избегать категорических суждений, стараются не просить слов "да", "нет", "против". У них правило, участники дискуссии не излагают целиком свое мнение и уж тем более не предлагают что-либо конкретное. Обычно они высказывают небольшие, наиболее бесспорные части того, что думают по данному вопросу. Они как бы делают обязательный шаг вперед и тем же оглядываются на остальных.*

Часть слов текста смыта дождем, но смысл его при некоторых усилиях понять можно.

Разумеется, есть предел допустимого шума, за порогом которого возможность понимания резко снижается. В особенности трудно понимать в условиях шума сообщение, использующее малознакомый код.

Коммуникация в данной модели рассматривалась авторами как линейный, однонаправленный процесс, а отправитель, являющийся источником информации, и получатель находятся в неравноправном положении.

Как отмечает М.Н. Грачев, модель Шеннона – Уивера оказывается значительно ближе к действительности, чем модель Лассуэлла. Новым является понятие шума, создающего помехи в коммуникации, которые приводят к тому, что передаваемые по каналам связи сообщения отнюдь не всегда приводят к ожидаемому результату.

Эта модель сыграла значительную роль в развитии многих наук, связанных с обменом информацией, хотя сейчас ее уже можно считать ограниченной. В ней отсутствует принципиально важное для коммуникативного процесса понятие обратной связи: «В результате процесс коммуникации предстает лишь как единичный и далеко не всегда эффективный акт: коммуникатор не имеет возможности контролировать действия адресата и, соответственно, корректировать свои последующие управляющие воздействия»<sup>1</sup>

### ***Циркулярная модель коммуникации У. Шрамма и Ч. Осгуда.***

Упрощенная трактовка коммуникации как одностороннего линейного процесса была преодолена в работах У. Шрамма и Ч. Осгуда.

У.Шрамма и Ч. Осгуда нельзя рассматривать как И.Ильфа и Е.Петрова, которые писали книги о похождениях Остапа Бендера совместно таким образом, что в тексте нельзя определить авторский вклад каждого из них.

---

<sup>1</sup> Грачев М.Н. Политическая коммуникация: теоретические концепции, модели, векторы развития: Монография. – М.: Прометей, 2004. С. 121.

У.Шрамм и Ч.Освуд, работая в разных областях (Ч.Освуд – известен своими работами в области психолингвистике, а У. Шрамм – в области массовых коммуникаций и медиакультуры), независимо друг от друга разработали модель коммуникации, которая получила название *циркулярной модели*. Как, например, в историю вошла коллективная модель возникновения Солнечной системы Канта – Лапласа, хотя авторы и не встречались друг с другом по причине того, что жили в разное время.

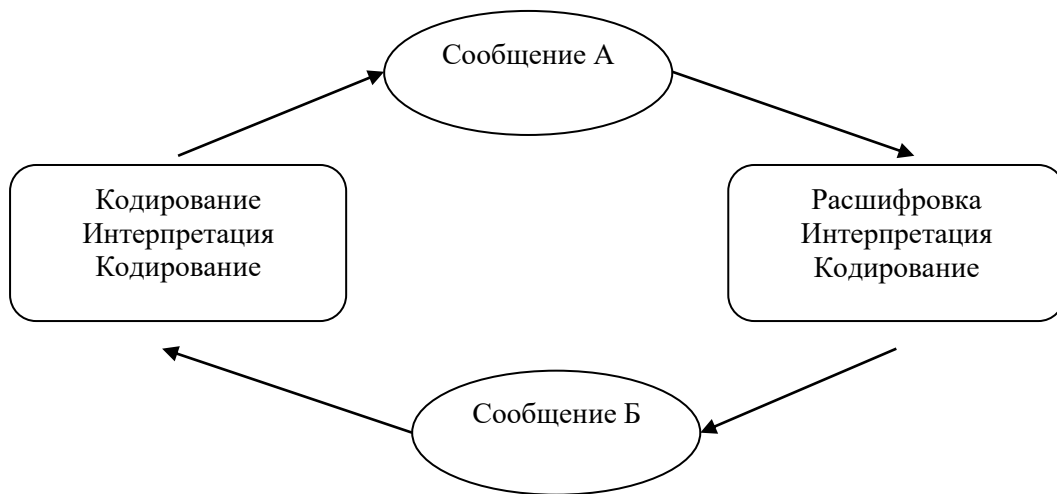
У. Шрамм разработал модель коммуникации в 1954 году. Недостаток представлений о коммуникации как линейном процессе он видел в том, что «фактически это приводит к ошибочным представлениям о том, что коммуникационный процесс где-то начинается и где-то заканчивается. В действительности он бесконечен. Каждый из нас является маленьким распределительным центром по управлению и переадресации огромного, бесконечного информационного потока...»<sup>1</sup>.

Схематично разработанную им модель можно изобразить в как замкнутую систему циркуляции информации.

---

<sup>1</sup> Цит по: Грачев М.Н. Политическая коммуникация: теоретические концепции, модели, векторы развития: Монография. – М.: Прометей, 2004. С. 123.

## Модель коммуникации У.Шрамма.



У. Шрамм, рассматривая процесс коммуникации, обратил внимание на необходимость существования обратной связи между коммуникаторами. В зависимости от того, как получатель информации расшифровывает и интерпретирует сообщение, он составляет свое ответное сообщение, которое, в свою очередь, подвергается расшифровке и интерпретации. Помимо этого, в модели Шрамма и отправитель, и получатель информации действуют в пределах взаимоотношений, сложившихся между ними, и окружающей их социальной ситуации.

Свою лепту в разработку этой модели внес и американский психолог, специалист в области психолингвистики Ч. Освуд (1916 – 1991), который также рассматривал отправителя и получателя информации как равноправных партнёров, уделяя большое внимание обратной связи. Предметом исследования его исследования стали проблемы кодирования и декодирования сообщения в условиях коммуникации.

В рамках модели У. Шрамма и Ч. Освуда произошел отход от упрощенной линейной трактовки процесса коммуникации, однако эта модель



преувеличивает симметричность коммуникации, своего рода равенство ее участников, что не всегда соответствует действительности.

В современных работах в области управления и деловых коммуникаций коммуникативный процесс рассматривается в качестве системы с обратной связью и шумом, искажающим информацию. Американские специалисты в области менеджмента М.Х. Мескон, Альберт М., Хедоури Ф. считают, что основная цель коммуникационного процесса обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, то есть сообщений.<sup>1</sup> Однако сам факт обмена информацией еще не гарантирует эффективности коммуникационного взаимодействия участвовавших в обмене людей.

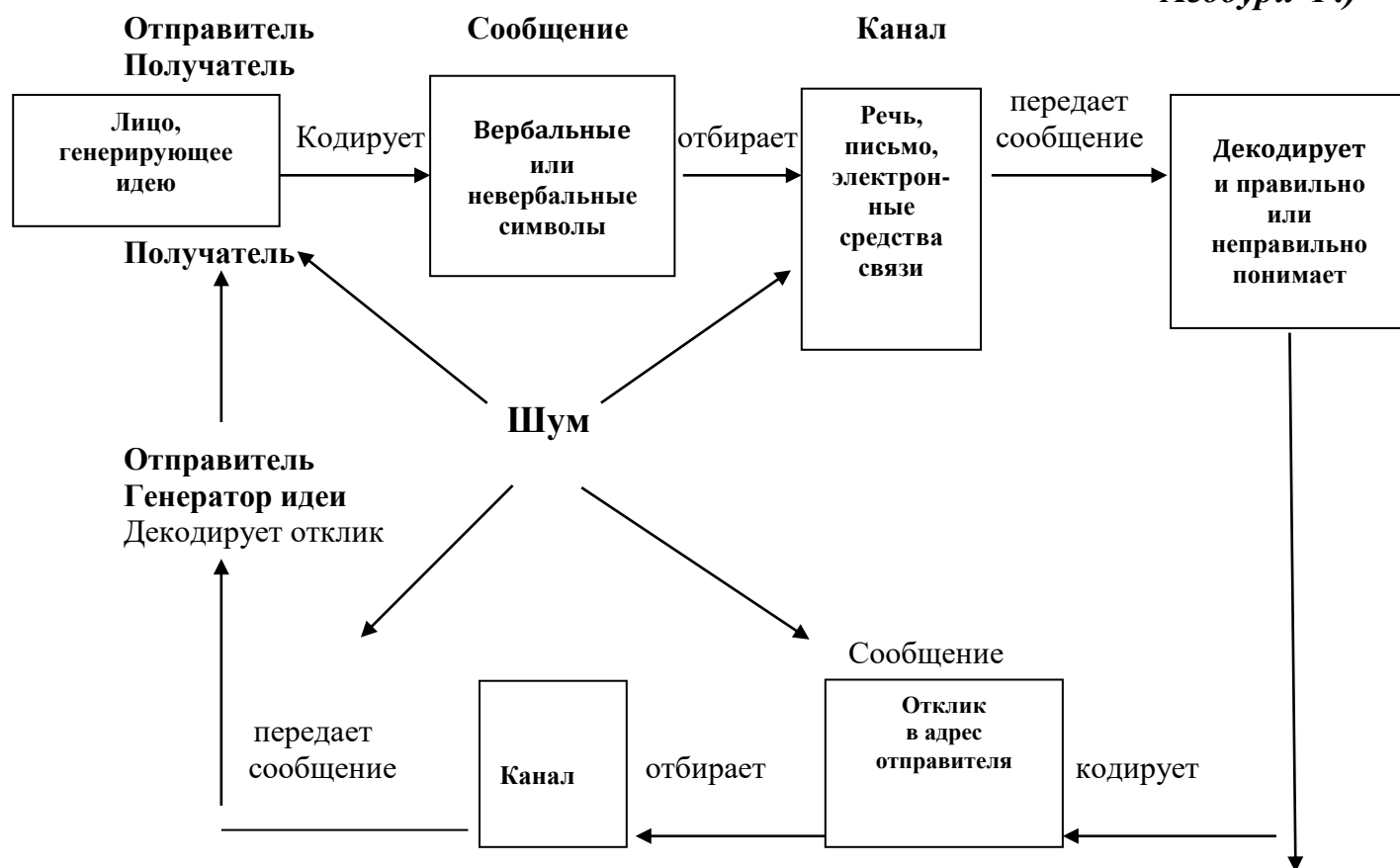
В модели коммуникации, представленной в данной работе, выделено четыре базовых элемента:

- 1) отправитель (человек, генерирующий идеи или собирающий и передающий информацию);
- 2) сообщение – информация, закодированная с помощью символов;
- 3) канал – средство передачи информации;
- 4) получатель – человек, которому предназначена информация и который интерпретирует ее.

---

<sup>1</sup> См.: Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. С англ. М.: Вильямс; 2015. //Основы менеджмента - Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. [nashol.com»...osnovi...meskon-m-albert...hedouri-f.html](http://nashol.com/osnovi/meskon-m-albert-hedouri-f.html)

**Модель коммуникации в менеджменте (Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.)**



**Деловую коммуникацию** можно определить как процесс взаимодействия между отправителем и получателем информации, в ходе которого осуществляется создание, передача и прием информации.

Рассмотрим, как осуществляется этот процесс. В качестве **отправителя информации** может выступать и отдельное лицо, и группа людей, или же официальный орган, выступающий в качестве отправителя информации. Например, во времена Советского Союза при сообщении важной информации, использовалось словосочетание «ТАСС уполномочен заявить», придающее Телеграфному агентству Советского Союза (ТАСС) статус отправителя информации. ТАСС уведомляет, хотя ясно, что даже в том случае, когда информации передается от того или иного коллективного органа, прежде, чем она будет передана, ее нужно вначале сформулировать и

выразить в знаковой форме. В любом случае коммуникационный процесс начинается с лица, генерирующего идею.

Мысль, идея отправителя информации из внутренней речи переводится во внешнюю речь путем кодирования.

**Коды** представляют собой символы, знаки, переводящие идею отправителя на язык, понятный получателю. В зависимости от целей передачи информации и условий ее передачи, для ее кодирования используются разные способы. В письменной форме текст сообщения может быть закодирован на русском или на любом другом языке, представлен в виде стенограммы, графиков, таблиц и т.д. При непосредственной коммуникации, например, при проведении бесед, переговоров, выступлениях и т.д., информация кодируется в устной языковой форме. Письменная и устная формы кодирования дополняют друг друга. Выбор способа кодирования информации может быть связан с предполагаемым способом ее обработки.

**Сообщение** – это та информация, которую отправитель передает получателю. Содержание сообщения должно быть понятно получателю. Необходимо проводить различие между **переданным** и **полученным** сообщениями. В таком направлении практической психологии как нейролингвистическое программирование есть высказывание, весьма ценное для деловой коммуникации: «Смысл вашей коммуникации заключается в полученном ответе, а не в том, что вы намеревались сообщить».<sup>1</sup> Другими словами, сообщение будет иметь для получателя тот смысл, который этот человек воспримет, безотносительно намерений отправителя. Сообщение, которое был намерен передать отправитель, – не всегда является тем же самым сообщением, которое будет получено адресатом. Задача отправителя заключается в том, чтобы его сообщение было правильно понято получателем.

---

<sup>1</sup> Боденхамер Боб, Холл Майкл «Учебник магии НЛП». center-nlp.ru/library/s55/nlp/bodenhamer.html?...all

Немецкий специалист в области управления М. Биркенбиль сформулировал принципы любой коммуникации, один из которых гласит: «Если получатель неправильно интерпретирует сообщение отправителя, то в этом всегда виноват отправитель. Это означает, что ответственность за точную коммуникацию лежит на отправителе».<sup>1</sup>

В деловых коммуникациях сообщения представлено в основном в вербальной форме: это высказывания, или тексты, которые показывают отношение отправителя информации либо к ее получателю, либо к содержанию сообщения.

При непосредственной коммуникации сообщения в вербальной форме сопровождаются невербальными сообщениями, в качестве которых используются зрительные образы, звуки, цвета, запахи, жесты, интонации и т.д. Информация, передаваемая на невербальном уровне, дополняет информацию, выраженную в языке. Например, смысл фразы может меняться в зависимости от той интонации, с которой она произнесена. Сообщением может быть и пространственное расположение участников коммуникативного процесса, и порядок их выступления. Немецкий философ А.Шопенгауэр определил значимость невербальных сигналов в следующих словах: «Лицо человека высказывает больше и более интересные вещи, нежели его уста: уста высказывают только мысль человека, лицо – мысль природы».<sup>2</sup> Довольно часто встречается неконгруэнтность, т.е. рассогласованность между словесной и несловесной информацией: человек говорит одно, а выражение его лица противоречит смыслу передаваемой информации.

Средство, с помощью которого сообщение передается от отправителя к получателю, называется **каналом**. Каналы многообразны и подразделяются на средства массовой коммуникации, к которым относятся телевидение, радио, социальные сети, интернет, и межличностные каналы, т.е.

---

<sup>1</sup> См.: Биркенбиль М. Молитвенник для шефа. – М.: Экономика, 1993. С. 303-307.

<sup>2</sup> Шопенгауэр А. Афоризмы. <http://www.orator.ru/shpng.html>

непосредственный личностный обмен сообщениями между отправителем и получателем как непосредственно, так и при помощи различных средств связи (телефон, электронная почта, видеосвязь и т.д.).

Каналы могут носить как официальный, так и неофициальный характер.

Информация, переданная от отправителя, *декодируется* получателем, т.е. раскрывается её смысл. Далее получатель осуществляет обратную связь: передает свое сообщение отправителю, выступая в данном случае в качестве отправителя информации, а отправитель, соответственно, становится получателем информации.

Итак, модель представляет полный цикл акта коммуникации. В практике деловых коммуникаций коммуникация не единичный акт, а процесс, в ходе которого отправитель и получатель информации порождают, передают и интерпретируют сообщения, многократно меняясь функциями отправителя и получателя.

На всем протяжении процесса коммуникации существуют помехи, которые именуются коммуникативными барьерами, или *шумом*.

На языке теории коммуникации шумом называют то, что искажает смысл сообщения. Вначале, в модели коммуникации Шеннона – Уивера под шумом понимались чисто технические помехи, мешающие процессу коммуникации, в дальнейшем понятие шума расширилось и под ним стали понимать коммуникативные барьеры, затрудняющие процесс коммуникации и приводящие к потере и искажению информации.

#### **2.4. Коммуникативный шум или барьеры коммуникации.**

Выделим основные коммуникативные барьеры, мешающие процессу коммуникации и искажающие смысл информации, или же неприятие ее участниками процесса коммуникации.

Обратимся к представленной в менеджменте модели коммуникации. Потеря информации начинается с самого первого шага – с выражения идеи в словесной форме. Нужно стремиться к максимально точной формулировке своих идей в словесной форме, чтобы они не допускали двоякого

истолкования в декодировании информации получателем. При этом нужно иметь в виду, что «ни один человек, выступающий в качестве получателя информации, не ощущает и не воспринимает содержание сообщения отправителя в точности таким, каким его тот задумал, даже если отправитель и выражает свои мысли предельно ясно».<sup>1</sup> На восприятие сообщения и его декодирования получателем информации оказывают влияние его прошлый опыт, установки, чувства и мысли в данный момент времени, отношение к отправителю информации. В результате информация искажается и становится уже несколько иной, отличаясь от переданного сообщения. В крайнем случае, информации может просто игнорироваться, как это случилось во время трагедии 18 июня на карельском Сямозере, унесшей жизни 14 детей. Мальчику, который дозвонился до спасительной земли и сообщил о шторме и гибели детей, принявшая звонок женщина-медик не поверила, решив, что это розыгрыш и просто ушла спать.

Препятствия в процессе коммуникации, которые препятствуют ее эффективности и в крайнем случае блокируют ее, получили название барьеров коммуникации, или коммуникативных барьеров. Факторы, искажающие сообщение и снижающие эффективность коммуникации многообразны, учесть их полностью невозможно. В литературе по деловым коммуникациям представлены различные попытки систематизации коммуникативных барьеров.<sup>2</sup>

Препятствия, или барьеры коммуникации обусловлены физическими, психологическими и социокультурными факторами.

**Физические барьеры** связаны с внешней средой, в которой осуществляется коммуникация. Внешняя физическая среда может способствовать эффективной коммуникации, а может и создавать дискомфортные условия передачи и восприятия информации. Приведем

---

<sup>1</sup> Биркенбиль М. Молитвенник для шефа. – М.: Экономика, 1993. С. 303.

<sup>2</sup> См.: Морозов А.В. Деловая психология. М.: Академический проект, 1999. С. 369-372; Психология и этика делового общения. Учебник для бакалавров. 7-е издание. Под ред. В.Н.Лавриненко и Л.И.Чернышовой. – М.: Юрайт, 2015. Шепель В. Настольная книга бизнесмена и менеджера.- М.: Финансы и статистика, 1992;

некоторые из них: температурные условия, акустические помехи, отвлекающие от процесса коммуникации (шум в помещении, громкий разговор коллег, музыка, звуки транспорта и т.д.), погодные условия и т.д. Все эти факторы влияют на психофизиологические характеристики участников коммуникации, мешая им адекватно воспринимать передаваемую информацию. Например, в душном помещении снижается уровень кислорода, что оказывает непосредственное влияние на умственную деятельность. Если во время лекции студенты достаточно громко обсуждают свои дела, то рядом сидящие студенты станут невольно прислушиваться, отвлекаясь от сведений, сообщаемых лектором, заполняя свою психику ненужной информацией, не воспринимая деловую информацию.

**Психологические барьеры** связаны с людьми как главным элементом коммуникации людьми, понимание между которыми достигается далеко не всегда.

Классику немецкой философии Г.В.Ф. Гегелю приписывается изречение: «Только один из моих учеников меня понял, да и тот, к сожалению, понял меня неверно».<sup>1</sup> Что касается Гегеля, то любой студент может подтвердить, что понять его действительно сложно. Для философии такое положение дел нормально, а в деловых коммуникациях неприемлемо, поскольку последствия непонимания сказываются на деловых отношениях, и в результате страдает дело.

Изучая процесс коммуникации, ученые пришли к следующим выводам:<sup>2</sup>

- Полное понимание между коммуникантами оказывается невозможным в силу индивидуальности сознания каждого из них, неповторимости дальнейшего значения знака для каждой языковой личности.
- С другой стороны, полное непонимание, вызванное отсутствием точек пересечения когнитивных пространств коммуникантов, оказывается

---

<sup>1</sup> Цит. по: Энгельс Ф. Шеллинг о Гегеле. / Маркс К., Энгельс Ф. ПСС. М.: Изд-во политической литературы, 1970. Т. 41. С. 168.

<sup>2</sup> Гудков Д.Б. Алгоритм восприятия текста и межкультурная коммуникация. <http://kniga.seluk.ru/k-filologiya/1255801-1-algoritm-vospriyatiya-teksta-mezhkulturnaya-kommunikaciya-kandidat-filologicheskikh-nauk-gudkov-1997-predvaritelnie.php>

также невозможным, так как в силу универсальности определенных сторон человеческого опыта подобные точки всегда будут существовать.

Понимание в процессе коммуникации носит частичный характер. Следует разобраться в причинах непонимания в процессе коммуникации, связанных с человеческим фактором для того, чтобы минимизировать потери и искажение информации. Таких причин много.

Препятствием коммуникации является *психологический феномен восприятия отправителя информации и отношения к нему*. В реальной практике коммуникации люди зачастую не отделяют личность отправителя от того, что он сообщает. Поэтому фактор симпатии и доверия к личности отправителя имеет большое значение для восприятия сообщения. Если партнер по коммуникации доверия не вызывает, или же просто неприятен, то отношение к нему переносится и на сообщаемую информацию. Отсюда можно сделать вывод о том, что все, что характеризует человека (репутация, манера вести себя с окружающими людьми, манера одеваться и т.д.) может, как способствовать эффективности коммуникации, так и служить барьером. Участникам коммуникации следует работать над всеми аспектами своего имиджа, начиная с профессиональной репутации и заканчивая оформлением внешности.

Такую же роль играет и авторитет отправителя информации 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. Недаром существует пословица: «Яйца курицу не учат».

Для преодоления барьера психологического восприятия следует учиться быть объективным в восприятии сообщения вне зависимости от того, кто его отправляет.

*Эмоциональные барьеры.* Эмоции (франц. *émotion* — волнение, от лат. *emoveo* — потрясаю, волную), — реакции человека и животных на



воздействие внутренних и внешних раздражителей, имеющие ярко выраженную субъективную окраску и охватывающие все виды чувствительности и переживаний.<sup>1</sup> Связаны с удовлетворением (положительные эмоции) или неудовлетворением (отрицательные эмоции) различных потребностей организма. К положительным эмоциям относятся только эмоции радости и интереса, а все остальные (страха, гнева, презрения, горя, страдания) к отрицательным. Не всякая эмоция может вызвать затруднение в общении, однако есть ряд эмоции, которые вызывают такой результат.

Эмоциональные барьеры формируются на основе устойчивых отрицательных эмоций. Человек в состоянии гнева вообще не способен адекватно воспринимать сообщение, а испытывая чувство страха или же презрения, вряд ли он будет способен объективно оценивать сообщения и глубоко вникать в его смысл.

Барьером коммуникации могут быть и положительные эмоции, когда человек видит все «в розовом свете».

Для преодоления эмоционального барьера существует ряд психотехник, одна из которых представлена в работе Н. Козлова «Формула успеха» – «Спокойное присутствие» - взгляд на ситуацию, очищенный от эмоций, амбиций, пристрастий, когда человек видит то, что перед ним и слышит то, что говорится. **Жизнь есть поток нейтральных событий.** Что хорошо, что плохо и как происходящее переживать — определяет сам человек в соответствии со своей культурой и воспитанием.<sup>2</sup>

Нужно не только знать основные барьеры коммуникации, но и научиться успешно их преодолевать.

Другая группа препятствий для эффективной коммуникации получила общее название *барьеры непонимания*, куда относятся: фонетический, стилистический, семантический и логический барьеры.

---

<sup>1</sup> Философская энциклопедия. Эмоции. [https://dic.academic.ru/dic.nsf/enc\\_philosophy/4999/ЭМОЦИИ](https://dic.academic.ru/dic.nsf/enc_philosophy/4999/ЭМОЦИИ)

<sup>2</sup> Николай Козлов. Формула успеха или Философия жизни эффективного человека. <http://e-libra.ru/read/166066-formula-uspeha-ili-filosofiya-zhizni-yeffektivnogo-cheloveka.html>

**Фонетический** (от др.-греч. φώνημα — «звук») барьер связан с особенностями речи говорящего.

Рассмотрим особенности звучащей речи, препятствующие пониманию следующие.

Первая особенность связана с **громкостью** речи. Если собеседник говорит слишком тихо, так, что его уже не слышно на расстоянии нескольких метров, то даже при большой заинтересованности в сообщении, часть информации будет утеряна. А если собеседник не очень заинтересован в данной информации, то он просто не будет слушать.

Таким же препятствием является и слишком громкая речь, от которой хочется защититься, что сделать весьма сложно. Но слышать – еще не значит слушать, и собеседник слышит, но не слушает, не воспринимает информацию, не запоминает её. Слишком быстрая речь: когда коммуникатор барабанит свое сообщение, то он затрудняет слушателям возможность следить за своей мыслью, особенно при чтении текста.

Следующим фонетическим барьером коммуникации является темп речи: некоторым людям присущ быстрый тем речи, другим – медленный. Скорость речи зависит от характеристик нервной системы: у сангвиников и холериков быстрый темп речи, у флегматиков и меланхоликов – более медленный. Медленная речь вызывает раздражение. Скорость мышления превосходит скорость речи: пока отправитель информации ее произносит, получатель информации уже додумывает содержание сообщения, и довольно часто додумывает то, что отправитель и не собирался говорить. Правильному восприятию информации мешает также и слишком быстрая речь.

Какой должна быть скорость речи? Все зависит от ситуации коммуникации, темп речи нужно постоянно менять.

В процессе восприятия информации нужно быть внимательным. Внимание бывает произвольным (открылась, например, дверь, и все произвольно повернули голову в ее сторону) и произвольным, которое поддерживается усилием воли. Монотонная речь усыпляет внимание,

получатель информации отвлекается от темы разговора, думает о своем, к делу не относящемуся. Если в деловой коммуникации нужно усыпить внимание партнера, то следует говорить монотонно, во всех других случаях, как сказано в известном афоризме «Монотонность – враг внимания».

Паузы в речи, связанные с процессом ее формулирования и слова-паразиты: «э....э, вот..., ну..., так сказать... и прочие», которые фиксируются слушателем и отвлекают его от восприятия сообщения.

**Семантический** (от греч. *semantikos* – обозначающий), барьер непонимания связан с различиями в системах значений понятий и словарном запасе получателя и отправителя информации. Обмен информацией возможен только тогда, когда партнеры говорят на одном «языке». На степень понимания партнерами по коммуникации передаваемой информации влияют возрастные, социальные, культурные и иные различия. Слова естественного языка многозначны, одно и то же слово может иметь несколько значений, и употребляя вроде бы одинаковые слова, партнеры по коммуникации могут вкладывать в них разное значение. В процессе деловой коммуникации нужно постоянно уточнять, какое значение вкладывает собеседник в тот или иной термин, а самому отправителю информации стараться максимально просто и понятно выразить свою мысль в слове. Словарный запас у участников коммуникации также разный, поэтому может возникнуть непонимание, когда употребляются профессиональные термины, а партнер имеет смутное представление об их значении. С клиентом, к примеру, бессмысленно говорить о таргетированной рекламе, а лучше просто рассказать о возможности воздействовать на целевую аудиторию.

**Стилистический** барьер непонимания возникает при несоответствии стиля речи отправителя информации и коммуникативной ситуации, стиля речи и актуального психологического состояния получателя информации. Барьеры коммуникации возникают потому, что стиль может быть неуместным, слишком трудным, не соответствовать коммуникативной ситуации и намерениям партнера.

Приведем примеры. Студент посылает преподавателю письмо по электронной почте, написанное в следующем стиле: «Напоминаю, что вы собирались прислать материалы по теме семинара»; в ситуации деловой беседы о подготовке к юбилейному концерту, употребляется официально-деловой стиль; в рабочей аудитории употребляется наукообразный стиль речи. Получатели информации могут понимать, о чем идет речь, но не принимать ее, оказывая скрытое или явное сопротивление.

*Логический* барьер непонимания возникает при неумении формулировать свои мысли, и выражать их ясно и понятно. Если в речи отправителя информации просто отсутствует причинно-логическая связь, то собеседнику становится совсем непонятно, что и для чего он говорит. Логический барьер возникает и в тех случаях, когда логика рассуждения, предлагаемая коммуникатором, кажется неверной его партнеру по общению, противоречит присущей ему манере доказательств, или слишком сложна для него.

Барьером коммуникации становятся различия между участниками коммуникативного процесса с мужским и женским типом мышления. Законы правильного мышления сформулированы в формальной логике, создателем которой был великий античный философ Аристотель. Однако они не являются единственными законами, по которым действует мышление. и проявляются и другие закономерности, не сводимые к формально правильному мышлению. Если подходить к мышлению не с точки зрения правильности его результатов, а с точки зрения психологии, то можно говорить о существовании многих логик и логических систем доказательств. Основываясь на ряде различий в функционировании мозга, психологи выделяют мужской и женский типы мышления, и, соответственно, мужскую и женскую логику. «Мужская» логика в основном совпадает с формальной логикой, начало которой заложил еще Аристотель, а «женская» логика представляет собой такой способ мышления, при котором логика уступает место импульсивности и чувствам. Нельзя представлять дело так, что

мужчины мыслят рационально и логично, а женщины мыслят и действуют импульсивно, алогично. Как отмечает известный психолог Козлов,<sup>1</sup> в деловых отношениях женщины умеют быть ничуть не менее логичными, чем мужчины, умеют формулировать свои тезисы, давать обоснование и делать выводы ничуть не хуже мужчин. Вспомним хотя бы Маргарет Тэтчер, премьер-министра Великобритании, которую называли «железная леди». Исследуя особенности мужского и женского мышления, американские психологи А. Пиз и Б.Пиз показали, что приблизительно 10 – 15 процентов женщин мыслят по мужскому типу, а 10 – 15 процентов мужчин, по женскому типу.<sup>2</sup>

Женская логика отличается от обычной формальной логики, но по своему логична.

Отличие женской логики от мужской следующее:<sup>3</sup>

- она всегда применяется к спору;
- утверждение, оставшееся без возражения, является доказанным;
- доказательная сила аргумента меняется при его повторении;
- каждое утверждение может быть не только опровергнуто, но и отвергнуто;
- отсутствуют силлогизмы.

Исследования женской логики в психологии еще только начинаются.

**Социокультурные барьеры** коммуникации связаны с тем, что люди как элементы коммуникативного процесса — не абстрактные, а социальные индивиды, являющиеся представителями различных этносов, социальных и демографических групп, религиозных конфессий, профессионального сообщества и других групп. Коммуникативные барьеры возникают вследствие социокультурных различий, которые затрудняют взаимопонимание.

---

<sup>1</sup> Козлов Н.И. <http://www.psychologos.ru/articles/view/zhenskaya-logika>

<sup>2</sup> А. Пиз, Б. Пиз. Язык взаимоотношений. (А. Пиз, Б. Пиз) <http://www.psychologos.ru/articles/view/yazyk-vzaimootnosheniya-a-pizzpt-b.-piz>

<sup>3</sup> См.: Беклемишев Д. Заметки о женской логике. <https://www.litmir.me/br/?b=2868&p=1>

В литературе по межкультурным коммуникациям<sup>1</sup> выделяются такие барьеры как:

- влияние стереотипов и предрассудков в отношении тех или иных народов;
- языковые барьеры (люди думают, что слова и фразы имеют только то значение, которое они хотели бы передать);
- ошибочные интерпретации невербальных действий;
- бессознательное стремление давать оценку всем незнакомым культурным явлениям и др.

Культурные стереотипы задают жесткие параметры «правильного» или «неправильного» истолкования сообщения.

Как услышать то, что действительно сообщается? Здесь поможет обратная связь.

**Обратная связь** – это процесс, с помощью которого отправитель воспринимает, как было понято и принято его сообщение, как партнер по общению оценивает его поведение, слова и смысл сообщения.

Обратная связь является неотъемлемой частью коммуникационного процесса, поскольку именно она делает коммуникацию двухсторонним процессом, когда и отправитель информации, и ее получатель корректируют свое общение на основе знания о восприятии своей позиции другой стороной.

Рассмотрим, как нужно осуществлять обратную связь в различных ситуациях деловых коммуникаций.

Для того, чтобы выступление было успешным (лекция, доклад, сообщение, речь), оратору необходимо постоянно не только поддерживать контакт с аудиторией, но и контролировать восприятие его речи, обращаясь к слушателям, предлагая задавать вопросы, уточняя те, или иные позиции.

---

<sup>1</sup>Культура взаимопонимания и взаимопонимание культур / Коллективная монография: В 2 ч. – Ч.1.– Воронеж: Воронежский гос. ун-т, 2004. С. 34.

В деловой беседе *обратные связи устанавливаются при помощи вопросов*: «Я правильно понял, что...», «Вы, значит, думаете, что...» и т.д. Такими фразами сигнализируют, что стараются понять собеседника и дают ему возможность еще яснее и более четко сформулировать свои мысли. Ответ получателя может заставить отправителя изменить сообщение, чтобы оно было принято правильно. Если отправитель не получает информацию о том, как понято сообщение, коммуникация будет неверной и ошибки могут быть никогда не выявлены. Недаром говорится, что молчание – еще не знак согласия.

В обратной связи требуется получение информации о понимании сообщения, а не оценка понимания собеседника, поэтому следует исключить оценочные суждения типа «это банально...», «это правильно, это неправильно...».

Обратная связь включает сознательный контроль коммуникативных действий, наблюдение за партнёром и оценку его реакций, последующее изменение в соответствии с этим собственного поведения. Малоопытные собеседники чаще всего забывают об обратной связи и не умеют её использовать.

Умение использовать обратную связь в общении является одним из важнейших моментов, входящих в процесс коммуникации и в структуру коммуникативных способностей человека.

Деловой партнер, получая информацию обратной связи о себе, на основе ее может корректировать свое поведение.

В эффективной коммуникации сообщение отправителя ясно отражает его намерения и интерпретация получателя соответствует намерениям отправителя. Чтобы добиться эффективной коммуникации, получателю надо стараться как можно правильнее интерпретировать намерения отправителя и содержание его послания.

Успех коммуникации в большой мере зависит от того, насколько этот шум преодолевается или находится под контролем.

Нужно не только знать основные барьеры коммуникации, но и научиться успешно их преодолевать.

### **Вопросы и задания для самоконтроля**

1. Что такое деловая коммуникация и каковы ее особенности?
2. Каковы основные виды деловых коммуникаций? Выделите и охарактеризуйте их.
3. Дайте характеристику формальным и неформальным коммуникациям.
4. Каковы формы деловых коммуникаций?
5. Какова структура любой коммуникации?
6. Дайте характеристику линейным моделям коммуникации, выделите их сильные и слабые стороны.
7. Что такое обратная связь, и какова ее функция в коммуникации?
8. Что такое барьеры коммуникации? Каковы основные коммуникативные барьеры?
9. Каким образом можно преодолеть барьеры коммуникации?

### **Литература.**

1. Деловые коммуникации: учебник для бакалавров / под ред. В. П. Ратникова. — М.: Юрайт, 2014.
2. Гойхман О.Я., Надеина Т. М. Речевая коммуникация: Учебник для вузов, 2-е изд. М.: Инфра-М, 2009.
3. Жернакова М. Б., Румянцева И. А. Деловые коммуникации: теория и практика. Учебник для бакалавров — М.: Юрайт, 2014.
4. Морозов А.В. Деловая психология. М.: Академический проект, 2005.
5. Павлова Л.Г. Кашаева Е.Ю. Деловые коммуникации. Учебник студентов вузов. М.: КНОРУС. 2016.
6. Панфилова А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: Учебное пособие. СПб.: Знание, 2001.
7. Психология и этика делового общения. Учебник для бакалавров / под ред. В.Н.Лавриненко и Л.И.Чернышовой. 7-е изд. М.: ЮРАЙТ, 2015.



8. *Сидоров П. И., Путин М. Е., Коноплева И. А.* Деловое общение. Учебник. 2-е изд. М.: ИНФРА-М, 2010.
9. *Спивак, В. А.* Деловые коммуникации. Теория и практика: учебник для бакалавров. — М.: Юрайт, 2014.
10. *Чернышова Л.И.* Деловое общение. Учебное пособие для студентов вузов – М.: ЮНИТИ, 2008.
11. *Яковлев И. П.* Ключи к общению. Основы теории коммуникаций. — СПб.: «Авалон», «Азбука-классика», 2006.

### **Глава 3 Личность как субъект деловых коммуникаций.**

«В каждом из нас слишком много винтов, колес и клапанов, чтобы мы могли судить друг о друге по первому впечатлению или по двум-трем внешним признакам».

А.П. Чехов (1860 – 1904), русский писатель.

В любой модели коммуникации главными элементами коммуникации являются люди (отдельный человек или группа людей), передающие и воспринимающие информацию.

Для того, чтобы деловая коммуникация была успешной нужны, помимо прочих факторов, две вещи: знание себя и знание делового партнера.

На храме Аполлона в Дельфах была надпись мудреца Хилона «Познай самого себя», которую другой греческий мудрец, Сократ, сделал руководящим принципом всей своей деятельности. Какое отношение имеет формула древнегреческой мудрости к деловым коммуникациям? На первый взгляд никакого отношения. Но это только на первый взгляд. «Познай себя» для Сократа означало осознание своих способностей и возможностей для объективной самооценки. Ксенофонт, ученик Сократа приписывал ему следующие слова: «Кто знает себя, тот знает, что для него полезно, и ясно понимает, что он может и чего он не может. Занимаясь тем, что знает, он удовлетворяет свои нужды и живет счастливо, не берясь за то, чего не знает, не делает ошибок и избегает несчастий. Благодаря этому он может определить ценность также и других людей и, пользуясь также ими, извлекает пользу и оберегает себя от несчастий».<sup>1</sup>

Обратим внимание: познавая себя, человек лучше понимает других людей, что позволяет преодолевать барьеры коммуникации и вырабатывать умение разбираться в людях, в том числе и в деловых партнерах, находить к

---

<sup>1</sup> Ксенофонт. Воспоминания, IV, 2, 26–27.

ним индивидуальный подход, который, как это ни парадоксально, основывается на знаниях типичного в личностях.

### 3.1. Понятие личности и ее структура.

Личность человека настолько многосторонняя и многообразная, что, как писал в свое время Ф.М. Достоевский, «Человек есть тайна. Ее надо разгадать, и ежели будешь разгадывать ее всю жизнь, то не говори, что потерял время».

В науках, изучающих личность, представления о личности складываются в соответствии с предметным полем их исследования.

Философия, придавая большое значение духовной стороне человека, ее нравственности, человечности, рассматривает личность с точки зрения ее предназначения и смысла бытия в мире.

В социологии и социальной психологии выделяют социальные качества личности, позволяющие ей играть определенную социальную роль. Сущность личности, по словам К. Маркса составляет не ее борода, не ее кровь, не ее абстрактная физическая природа, ее социальные качества: «в своей действительности она есть совокупность всех общественных отношений».<sup>1</sup>

В юриспруденции личность рассматривается как дееспособный человек, субъект правовых отношений, сознательно принимающий решения и несущий ответственность за поступки.

В этике личность выступает как носитель нравственных ценностей, чувства долга и ответственности.

В педагогике личность представлена одновременно и как объект, на который направлено педагогическое воздействие и субъект этого процесса.

В теории коммуникации и смежных с ней дисциплинах личность рассматривается как *субъект коммуникаций*.

Список различных толкований личности можно продолжить, добавив к нему и понимание личности на житейском уровне, поскольку понятия

---

<sup>1</sup> Маркс К. Тезисы о Фейербахе. Маркс К. и Энгельс Ф., Соч., т. 3, с. 3,

«личность», «характер», «темперамент», «мотивы и потребности» входят не только в систему научных понятий, но и в наш повседневный язык.

На основе синтеза знаний о личности, полученных в вышеперечисленных науках и обобщения практики коммуникаций, рассматриваются проблемы психологических особенностей участников коммуникации, их взаимодействие в процессе коммуникации, пути и средства оптимизации коммуникативного поведения личности.

### ***Структура личности.***

В философии и психологии общего определения личности нет, что объясняется не только сложностью феномена личности, но и различными трактовками человека и смысла его бытия в мире.

В большинстве психологических концепций личность рассматривается как совокупность устойчивых психологических качеств человека, составляющих его индивидуальность. Личность человека формируется в результате взаимодействия **биологических, социальных, психических** и **духовных** факторов.

Люди, участвующие в коммуникативном процессе, различаются по возрасту, полу, своим психологическим характеристикам. В психической структуре личности выделяют такие ее компоненты, как темперамент, характер, способности, мотивы и потребности, эмоции и др. Все эти компоненты, интегрируясь в психическую структуру, выражают ее индивидуальность и определяют свойственный данному человеку ход мыслей и поведения в различных ситуациях, в том числе и в ситуациях деловых коммуникаций.

Для практики деловых коммуникаций наиболее значимы знания, полученные в области психологии. Особенность психологического подхода к личности заключается в том, что личность человека исследуется, прежде всего, с точки зрения анализа психической структуры.

Описать психическую структуру личности пытались многие психологи, представляющие различные школы и направления. В большинстве

психологических концепций личность рассматривается как определенная структура психики, формирующаяся в результате взаимодействия биологических, социальных, психических и духовных факторов.

*Психологическая структура личности* – это целостная модель, в рамках которой выражена взаимосвязь и взаимодействие относительно устойчивых компонентов (сторон) личности. Взаимосвязанные компоненты личности существуют на базе индивидуальной телесной организации, образуя целостную психосоматическую систему.

Как и в любой модели, в психологической структуре выделяется наиболее значимые характеристики личности, к которым относятся:

- направленность (интересы и склонности в определенных областях);
- темперамент (динамические характеристики поведения);
- характер (отношение к миру и людям);
- волевые качества (способность к волевой регуляции поведения);
- способности (готовность к проявлению успехов в той или иной сфере);
- эмоции (склонность к тем или иным эмоциям, общая эмоциональность);
- мотивации (преобладание тех или иных потребностей, мотивов).

Все эти компоненты, интегрируясь в психическую структуру, выражают ее индивидуальность и определяют свойственный данному человеку ход мыслей и поведения в различных ситуациях, в том числе и в ситуациях деловых коммуникаций. Отметим, что личность это не просто некая связка из отдельных черт, а устойчивая система, где каждая особенность тесно связана с другими.

Рассмотрим проявление психологических характеристик личности в процессе коммуникации.

## 3.2. Темперамент и характер деловых партнеров, их влияние на процесс коммуникации.

### 3.2.1. Темперамент.

В процессе коммуникации проявляется темперамент человека (от лат. *temperamentum* надлежащее соотношение частей, соразмерность).

Рассмотрим ситуацию общения, в которой наглядно видны различия в темпераментах и характерах действующих лиц. Герои романа Д. Фурманова Василий Васильевич Чапаев и комиссар Федор Клычков по типу темперамента антиподы:

«Переломив себя, стараясь казаться совершенно спокойным, Клычков сказал ему тихо:

— Вот что, Чапай... Ты хороший вояка, смелый боец, партизан отличный, но ведь и только! Будем откровенны. Имей мужество сознаться сам: по части военной-то мудрости слаб... Ну, какой ты стратег? Посуди сам, откуда тебе быть-то им?

Чапаев нервно дергался, и злыми огоньками блестели его волчьи серосиние глаза.

— Стратег плохой? — почти крикнул он на Федора. — Я плохой стратег? Да пошел ты к черту после этого!

— А ты спокойнее, — злорадствовал Федор...».

Интерес к тому, чем обусловлены различия в темпераментах людей, каковы их различия и особенности, не иссякает со времен древнегреческого врача Гиппократ (V в. до н.э.). Основателем учения о типах темперамента принято считать знаменитого древнегреческого врача и естествоиспытателя Гиппократ, который утверждал, что люди различаются в соответствии с пропорциями в их организме четырех основных жидкостей: крови, слизи, желтой желчи и черной желчи. Название типов темперамента идет из тех времен: сангвиник (лат. *sanguis* – «кровь», «жизненная сила», холерика (греч. *Χολή* - холе, «желчь»), флегматика (греч. *φλέγμα*, флегма, «мокрота»,

«слизь») и меланхолика (греч. μέλαινα χολή, *мелэна холе*, «чёрная жёлчь»). Представления о соотношении жидкостей в организме давно устарели, но основные сам термин, обозначающий совокупность психических свойств человека, обусловленных типом высшей нервной деятельности и проявляющихся в поведении, в силе чувств, в отношении к окружающей действительности, остался.

Выделенные им четыре типа темперамента (сангвинический, холерический, флегматический и меланхолический) стали предметом исследования великого философа Аристотеля, древнеримского врача Галена (II в. н.э.), немецкого философа И. Канта. В XX в. учение о темпераменте разрабатывалось И. П. Павловым, который связал темперамент со свойствами нервной системы. Отметим, что изучение типов темперамента великим физиологом велось на собаках, а затем результаты исследований были перенесены на людей.

В современной психологии темперамент определяют как «комплекс психодинамических свойств индивида, проявляющийся в особенностях его психической активности – интенсивности, скорости и темпе психических реакций, эмоциональном тоне жизнедеятельности».<sup>1</sup>

В основе выделения четырех базовых типов темперамента (сангвиника, холерика, флегматика и меланхолика) лежат такие характеристики как *экстраверсия* и *интроверсия*, *темпы протекания нервных процессов* и их *сила*, *пластичность* и *ригидность*, *реактивность* и *активность*.

Поясним эти понятия.

*Экстраверсия* (англ. extraversion; от лат. extra — вне + versae versio — поворот) – характерное свойство личности, проявляющееся в направлении ее восприятия, переживаний, интересов на окружающий мир.

---

<sup>1</sup> Еникеев М. И. Общая и социальная психология. Учебник для вузов.– М.: Издательская группа НОРМА–ИНФРА, 1999. <http://shag.com.ua/m-i-enikeev-obshaya-i-socialenaya-psiholgiya.html?page=19>

**Интроверсия** (англ. introversion; от лат. intro — внутрь + versae, versie — поворот) – характерное свойство личности, проявляющееся в поглощенности собственными проблемами и переживаниями и ослаблением внимания к окружающему миру.

**Темп** реакций характеризует скорость протекания различных психических реакций и процессов, которые выражаются в темпе речи, динамике жестов, быстроте ума.

**Сила** представляет собой способность нервных клеток сохранять нормальную работоспособность при значительном напряжении возбудительных и тормозных процессов.

**Пластичность и ригидность** проявляются в том, насколько легко приспосабливается человек к внешним воздействиям (пластичность) или насколько инертны и косны его поведение, привычки, суждения (ригидность).

**Реактивность** характеризует степень произвольности реакций на внешние или внутренние воздействия, которая проявляется в темпе, силе и форме ответа, и ярче всего - в эмоциональной впечатлительности.

**Активность** выражает интенсивность (энергичность) воздействия человека на внешний мир и преодоления им препятствий в достижении целей.

В отдельных видах темперамента происходит «смещение» его характеристик в индивидуальных пропорциях. Все эти свойства, кроме внешних, поведенческих проявлений, имеют внутренние, нервно-психические проявления, которые, как правило, скрыты от наблюдения.



## *Виды темперамента и их характеристики.*

Виды темперамента и соответствующие им свойства высшей нервной деятельности		Сангвинический	Холерический	Флегматический	Меланхолический
		Сильный, уравновешенный, подвижный	Сильный, неуравновешенный (возбудимый), подвижный	Сильный, уравновешенный, инертный	Слабый, неуравновешенный, нервные процессы малоподвижны
1. Скорость и сила психических реакций	Скорость	Высокая	Очень высокая	Медленная	Средняя
	Сила	Средняя	Очень большая	Большая	Большая
2. Экстраверсия или интроверсия		Экстраверт	Экстраверт	Интроверт	Интроверт
3. Пластичность или ригидность		Пластичный	Пластичный	Ригидный	Ригидный
4. Сензитивность, эмоциональная возбудимость, сила эмоций, их экспрессия и эмоциональная устойчивость	Возбудимость	Умеренная	Высокая	Слабая	Высокая
	Сила	Средняя	Очень большая	Слабая	Большая
	Экспрессия	Умеренная	Повышенная	Пониженная	Повышенная
	Устойчивость	Устойчив	Неустойчив	Очень устойчив	Очень неустойчив

Общежитейские представления о том, что сангвиник жизнерадостен, холерик раздражителен, флегматик спокоен, а меланхолик грустен, отчасти верны, но только отчасти.

Дадим краткую характеристику основным типам темпераментов, выделяя их сильные и слабые стороны.

**Сангвиник:** экстраверт, обладает сильной, уравновешенной, подвижной нервной системой.. Он эмоционально стабилен, активен, энергичен, легко приспосабливается к новым условиям, продуктивен в работе, если она представляет для него интерес, легко переключается на новые виды деятельности, коммуникабелен.

**Слабые стороны:** непостоянность в действиях и поступках, проявляющееся в том, что дело не доводится до конца, переоценка своих возможностей, разбросанность, легкомыслие, слабые волевые качества.

«Сангвиник — горячий, очень продуктивный деятель, но лишь тогда, когда у него есть много интересного дела, т. е. постоянное возбуждение. Когда же такого дела нет, он становится скучливым, вялым».<sup>1</sup>

**Холерик:** экстраверт, обладает сильной неуравновешенной, подвижной нервной системой. Он эмоционально нестабилен, с быстрым темпом реакций, энергичен, склонен к доминированию, способен браться за выполнение сложных задач, руководить людьми, активность носит циклический характер.

**Слабые стороны:** излишняя торопливость в действиях, импульсивность, чрезмерная прямолинейность и резкость в общении, периодически возникающая агрессивность, конфликтность.

«Холерический тип – это явно боевой тип, задорный, легко и скоро раздражающийся».<sup>2</sup>

**Флегматик:** интроверт, обладает сильной уравновешенной, но инертной нервной системой. Он целеустремлен, способен долго и упорно работать, терпелив, обладает сильной волей, эмоционально устойчив, надежен.

**Слабые стороны:** скупость на эмоции, медленное включение в работу, сложная адаптация к новым условиям, безынициативность.

«Флегматик — спокойный, всегда ровный, настойчивый и упорный труженик жизни».<sup>3</sup>

**Меланхолик:** интроверт, обладает слабым, неуравновешенным типом нервной системы. Он неэнергичен, ненастойчив, легко утомляется и мало работоспособен, долго переживает различные события, добрый, ранимый, готов помочь ближнему.

**Слабые стороны:** низкая работоспособность, нерешительность, неуверенность в себе и своих силах; склонность к депрессивным состояниям психики.

«Меланхолический темперамент есть явно тормозной тип нервной системы. Для меланхолика, очевидно, каждое явление жизни становится

---

<sup>1</sup> Павлов И. П. Двадцатилетний опыт объективного изучения высшей нервной деятельности (поведения) животных. М., 1951. С. 300.

<sup>2</sup> Павлов И. П. Указ. соч. С. 299

<sup>3</sup> Павлов И. П. Указ. соч. С. 300.

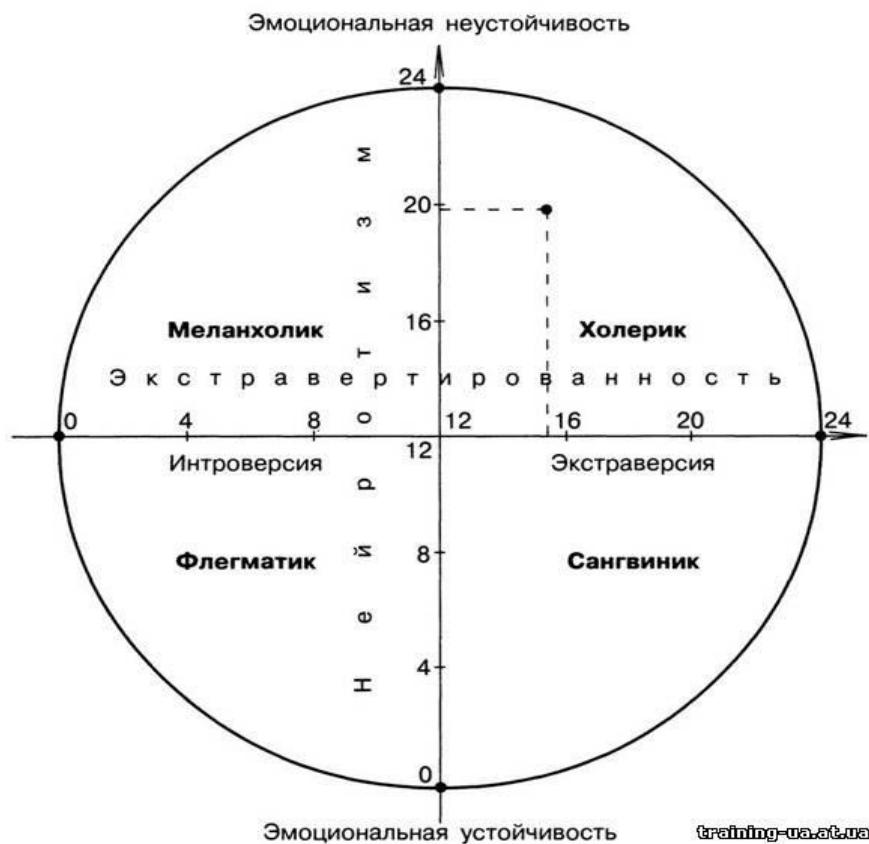
тормозящим его агентом, раз он ни во что не верит, ни на что не надеется, во всем видит и ожидает только плохое, опасное».<sup>1</sup>

Темпераменты у людей разные, и, соответственно, разные реакции при восприятии одного и того же явления. Немецкий философ А.Шопенгауэр афористически выразился по этому поводу: «Меланхолик примет за трагедию то, в чем сангвиник увидит лишь интересный инцидент, а флегматик — нечто, не заслуживающее внимания».<sup>2</sup>

Тип темперамента определяется путем тестирования и путем наблюдения.

Одним из наиболее известных тестов является тест Г.Ю. Айзенка, в котором тип темперамента определяется на основе таких параметров как экстраверсия – интроверсия, и эмоциональная устойчивость. Любой желающий может пройти онлайн этот тест в интернете.

### Круг Айзенка по определению темперамента



<sup>1</sup> Павлов И. П. Указ. соч. С. 300.

<sup>2</sup> <http://rumagic.com/html/avtor/shopengauer/aforizmy.htm>

Другой путь определения типа темперамента – наблюдение за партнерами по коммуникации: темп и громкость речи, выражение лица, подвижность мимики, доминирующее настроение и т.д. В основе темперамента лежит деятельность нервной системы, которая неизбежно проявляется внешне. Например, у сангвиника с сильной, подвижной, уравновешенной нервной системой живая мимика, а у флегматика с сильной, уравновешенной, но инертной нервной системой малоподвижное лицо. Пониженный фон настроения меланхолика отражается на выражении лица, которое в связи с частой повторяемостью фиксируется и закрепляется в лицевых мышцах. Такие наблюдения позволяют, хотя и не со стопроцентной точностью определить тип темперамента партнера по коммуникации. Наблюдения полезны также и для коррекции собственного поведения, контроля над выражением лица. Мало кому понравится хмурый или вечно недовольный вид собеседника.

Тип темперамента изменить нельзя, поскольку свойства нервной системы генетически обусловлены, можно только подкорректировать свое поведение.

Нет ни плохих, ни хороших типов темперамента.

Выдающиеся личности, вошедшие в мировую культуру, обладали самыми разными типами темпераментов.

Проявляясь в динамических особенностях психики и поведения человека, каждый тип темперамента может иметь свои достоинства и недостатки. Тип темперамента человека необходимо принимать в расчет там, где работа предъявляет особые требования к указанным динамическим особенностям деятельности.

Свойства темперамента, так или иначе, проявляются в профессиональной деятельности и деловой коммуникации: те или иные характеристики темперамента могут способствовать достижению успеха в профессиональной деятельности или, напротив, препятствовать ему. Профессия предъявляет определенные требования к человеку, особенно это относится к профессиям, связанным с работой с людьми. Представим себе

менеджера, преподавателя, продавца, сотрудника кадрового агентства, социального работника, список профессий можно продолжить, с холерическим темпераментом, специалистов в своей области, и вместе с тем в общении вспыльчивых и несдержанных. Наверное, при всех своих глубоких познаниях в предметной области, они как специалисты находятся на низком профессиональном уровне, поскольку соответствующие профессии требуют сдержанности, самообладания, высокой коммуникабельности, тактичности. Это не значит, что люди с холерическим темпераментом состояться профессионально. Могут, контролируя проявление своего темперамента, и вырабатывая свой собственный индивидуальный стиль профессиональной деятельности.

Приведем конкретный пример, не называя имен, когда не человек управляет своим темпераментом, а наоборот, темперамент управляет человеком, делая невозможной дальнейшую коммуникацию. Выступает в прямом эфире известный писатель на радиостанции «Эхо Москвы», комментируя ход выборов президента во Франции. Говорит ярко и с воодушевлением. Ведущая программы, начинает задавать ему вопросы, по которым видна ее некомпетентность. Писатель просит его не перебивать, но ведущая считает, что последнее слово должно быть за ней. Не сдержавшись, писатель швыряет микрофон, и, уходя из студии, выплескивает в сторону ведущей воды. В результате редакция радиостанции заявляет, что никогда больше не предоставит писателю эфир, а писатель говорит о том, что его ноги не будут в студии этой радиостанции. Видео этого скандального интервью, конечно, было выложено в интернете.

Во всех формах деловых коммуникаций (деловых беседах, переговорах, совещаниях, пресс-конференциях и т.д.) необходимо не только учитывать темперамент делового партнера, но и управлять проявлением своего темперамента: проявляя сдержанность, самообладание, тактичность.

Темперамент накладывает свой отпечаток и на коммуникативное поведение: общительность или коммуникабельность у людей с разным типом темперамента разная.

Наиболее выражены коммуникативные способности у сангвиников, которые легко и быстро устанавливают психологический контакт с партнерами по общению, поддерживают активный диалог с ними.

Флегматики, по сравнению с сангвиниками, не столь легко устанавливают контакты с людьми, но, в отличие от сангвиников, они способны длительно поддерживать устойчивые деловые отношения с партнерами, хотя, конечно, круг их общения менее широк, чем у сангвиников.

Меланхолики испытывают специфические трудности в общении, которые связаны с внутренним страхом перед новыми ситуациями и новыми людьми. В процессе деловой коммуникации меланхолики часто теряются и смущаются, требуется психологическая поддержка со стороны коллег.

Психологически сложным в общении является холерик: и ему сложно общаться, и с ним сложно общаться. Установлению хорошего и долговременного психологического контакта с коллегами и деловыми партнерами холерику препятствует его вспыльчивость и несдержанность. Холерик постоянно стремится к лидерству в межличностных отношениях, что вызывает противодействие со стороны других партнеров.

Нужно иметь в виду, что особенности проявления темпераментов в деловом общении с возрастом и профессиональным опытом сглаживаются, приобретаются навыки общения, при помощи которых человек контролирует негативные стороны своего темперамента, общается и действует адекватно ситуации.

В заключение отметим, что все люди обладают большими возможностями адаптации друг к другу и значительной гибкостью в своем поведении, что позволяет им хорошо приспосабливаться друг к другу. Как писал английский философ Д.Юм: «Тот счастлив, кто живёт в условиях,

соответствующих его темпераменту, но тот более совершенен, кто умеет приспособливать свой темперамент к любым условиям».<sup>1</sup> Конечный результат взаимного приспособления людей друг к другу в гораздо большей степени зависят от желания людей найти общий язык, чем от исходных природных различий в их темпераментах.

Перефразируя известный рекламный слоган, можно сказать, что «темперамент – это не приговор».

### ***В процессе коммуникации нужно:***

- изучить особенности своего темперамента, его сильные и слабые стороны;
- учитывать особенности темперамента делового партнера и явно не реагировать на те проявления его темперамента, которые затрудняют деловую коммуникацию;
- научиться сдерживать проявления своих чувств;
- сдерживать произвольные реакции.

### ***Характер***

**Характер** (др.-греч. χαρακτήρ – черта, знак, примета греч. charakter – печать, чеканка) – «совокупность устойчивых индивидуальных особенностей личности, складывающихся проявляющихся в деятельности и общении, определяя типичные для нее способы поведения и реагирования на жизненные обстоятельства».<sup>2</sup>

Характер человека формируется в процессе его воспитания в результате взаимодействия биологических и социальных факторов. Воспитывается не абстрактный индивид, а человек с неповторимым генным набором, определяющим не только его биологические особенности (пол, строение тела, цвет глаз и волос и т.д.), но и его задатки и темперамент. Характер можно считать вектором воспитания и генного набора данного человека.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup><http://itmydream.com/citati/temperament>

<sup>2</sup> <http://www.вокабула.рф/словари/психологический-словарь/характер>

<sup>3</sup> См.: Литвак М.Е. Как узнать и изменить свою судьбу: способности, темперамент, характер. Ростов на Дону: Феникс, 2001.

[http://mirknig.com/2007/09/01/kak\\_uznat\\_i\\_izmenit\\_svoju\\_sudbu\\_sposobnosti\\_temperament\\_kharakter.html](http://mirknig.com/2007/09/01/kak_uznat_i_izmenit_svoju_sudbu_sposobnosti_temperament_kharakter.html)

Характер связан с личностью человека, хотя личность человека и его характер не одно и то же. Когда даются оценки личности и характера одного и того же человека, то эти оценки могут не только не совпадать, но и быть противоположными. Выдающиеся личности, особенно творческие, как правило, обладают тяжелым характером, и для их оценки недостатки характера не имели значения.

В качестве примера приведем воспоминания графа А.И. Игнатьева: «Я встречал Мартынова в Париже. Мы, тогда молодые, окружили его, стали дразнить, обвинять: «Вы убили солнце русской поэзии! Вам не совестно?» - «Господа, - сказал он, если бы вы знали, что это был за человек! Он был невыносим. Если бы я промахнулся тогда на дуэли, я бы убил его потом. Когда он появлялся в обществе, единственной его целью было испортить всем настроение. Все танцевали, веселились, а он садился где-то в уголке и начинал над кем-нибудь смеяться, посылать из своего угла записки с гнусными эпитафиями. Поднимался скандал, кто-то начинал рыдать, у всех портилось настроение. Вот тогда Лермонтов чувствовал себя в порядке».<sup>1</sup> Тяжелый характер не помешал Лермонтову быть гениальным писателем, но подвел его под дуэль. «Посеешь привычку – пожнешь характер, посеешь характер – пожнешь судьбу» – гласит народная мудрость.

Характер представляет стержневое психическое свойство человека, накладывающее отпечаток на все его действия и поступки, определяющие типичные способы его реагирования на жизненные обстоятельства.

А. Маслоу, представитель гуманистического направления в психологии, ввел понятия психологически зрелой и психологически незрелой личности. Как соотносятся личность человека и его характер? Умение владеть своим характером и контролировать его проявление присуще психологически зрелым личностям. Наоборот, порывы характера, когда человек действует по логике того, к чему его побуждают те или иные черты характера, типичны

---

<sup>1</sup> Цит. по: А.Кончаловский. Низкие истины. <http://cinemotions.blogspot.ru/2009/07/andrei-konchalovsky-books-quotes.html>



для психологически незрелых личностей или психопатов. Еще древнегреческий мудрец Гераклит говорил о том, что характер для одних людей добрый гений, для других — злой.

Характер формируется не только в процессе воспитания, но и в процессе самовоспитания. Личность может сознательно корректировать негативные проявления своего характера.

Все многообразие проявлений характера подразделяется на четыре группы по следующим основаниям:

- направленность индивида, система его отношений в социуме;
- особенности волевой регуляции;
- эмоциональные особенности;
- интеллектуальные особенности.

Начнем с анализа **направленности личности**, которую можно определить как такое ведущее психологическое свойство личности, в котором представлены система ее побуждений к жизни и деятельности, ее потребностей, интересов, идеалов, т.е. всего того, чего хочет человек.<sup>1</sup> Направленность задает главные тенденции поведения личности, которые проявляются через его характер.

В характере, как системе устойчивых черт личности, можно выделить следующие подсистемы, которые проявляются:

- в отношении к труду (трудолюбие — лень, инициативность — безинициативность, ответственность — безответственность и т.д.);
- в отношении к другим людям (тактичность — бестактность, вежливость — грубость, чуткость — черствость и т.д.);
- в отношении к самому себе (скромность — бахвальство, гордость — смирение, самокритичность — самомнение и т.д.).

Характер проявляется и во всех других отношениях к миру.

---

<sup>1</sup> Столяренко Л.Д. Психология. Учебник для высших учеб.завед. М.:Наука.,2010.  
<http://psihdocs.ru/stolyarenko-l-d-psihiologiya.html>

**Волевые черты характера** – устойчивые индивидуально-типологические особенности сознательной регуляции поведения, проявляющиеся в умении преодолевать трудности в достижении цели.

Для деловых коммуникаций важны проявления таких волевых качеств личности как целеустремленность, решительность, настойчивость, выдержка, самообладание и т.п. Каждому из этих свойств противостоят противоположные черты характера, в которых выражено безволие, т.е. отсутствие своей воли и подчинение чужой воле.

Особенно важны такие качества человека, как **выдержка и самообладание**, которые проявляются в способности индивида контролировать свое поведение в сложных конфликтных условиях, воздерживаться от ненужных действий, контролировать свои эмоции и чувства, не допускать импульсивных действий, регулировать настроение, не терять присутствия духа в трудных и даже опасных ситуациях.

Волевые особенности определяют основные качества характера: цельность, силу, твердость и уравновешенность:

- **цельность** характера – это устойчивость позиций и взглядов в различных ситуациях, согласованность слов и поступков;
- **сила** характера – энергичность человека, способность к длительному напряжению, преодолению трудностей в сложных ситуациях;
- **твердость** характера – сила характера в сочетании с личностной принципиальностью;
- **уравновешенность** характера – ровность, сдержанность поведения, эмоционально-волевая устойчивость личности.

**Эмоциональные особенности характера индивида** – наиболее наглядный, непосредственно воспринимаемый индикатор его психических свойств. Человек проявляется в том, что его смешит и радует, заставляет восторгаться и печалит, что вызывает у него гнев и стресс и что заставляет его успокаиваться и приходить в умиление.

**Эмоции** (франц. emotion, от лат. emovere – возбуждать, волновать) – физиологические состояния организма, имеющие ярко выраженную субъективную окраску и охватывающие все виды чувствований и переживаний человека – от глубоко травмирующих страданий до высоких форм радости и социального жизнеощущения.

По эмоциональным особенностям своего характера индивиды отличаются рядом параметров: эмоциональной реактивностью, возбудимостью, глубиной, длительностью и устойчивостью эмоциональных процессов, доминирующими чувствами. Эмоциональный настрой индивида – показатель тонуса всей его жизнедеятельности.

Эмоциональные переживания деловых партнеров многомерны и включают в себя весь спектр положительных эмоций (интерес, радость, удовлетворение, восторг, надежду, удовольствие), отрицательных (страх, тревогу, отвращение, раздражение, злость, уныние) и смешанных эмоций, в которых сочетаются и положительные, и отрицательные оттенки.

Положительные эмоции оказывают благотворное влияние на жизненный тонус деловых партнеров, стимулируют совместную деятельность, способствуют становлению и развитию личностных отношений. С человеком, вызывающим положительные эмоции, хочется сотрудничать, а в сложных ситуациях делового взаимодействия – находить оптимальное решение деловой проблемы.

Отрицательные эмоции тоже необходимы, но в небольшой дозе. Они возникают тогда, когда деятельность человека не дает нужных результатов. Отрицательные эмоции играют роль стимуляторов, заставляя искать новые решения, подходы, методы. Большое количество отрицательных эмоций, играет дезорганизующую роль в деловых коммуникациях, блокируют возможность эффективного взаимодействия, снижают работоспособность.

**Интеллектуальные черты характера** – устойчивые индивидуально-типологические особенности интеллекта.

Интеллект индивида – устойчивая структура его умственных качеств.

Среди качеств, характеризующих интеллектуальный склад личности, выделяются продуктивность ума, его оригинальность, владение обобщенными способами мышления, устойчивая интеллектуальная направленность личности (любопытность), рассудительность, вдумчивость и др.

Итак, характер каждого человека представляет собой богатейшую палитру красок и полутонов, неповторимое, уникальное личностное своеобразие. Своеобразное сочетание черт характера у одного человека позволяет отнести его к определенному типу. В основе типологии характеров лежала мысль о том, что на основе выделения наиболее характерных черт можно группировать людей и прогнозировать наиболее вероятное поведение.

### **3.3. Психотипы личности и их проявление в процессе коммуникации.**

Швейцарский психолог К.Г.Юнг, благодаря которому в науку вошло понятие «психологический тип личности» писал: «Классификация не объясняет индивидуальной психики. Тем не менее, представление о психологических типах открывает путь к более лучшему пониманию человеческой психологии вообще».<sup>1</sup>

Первые классификации характеров строились на основе обобщения результатов наблюдений над поведением людей в форме философско-литературного описания. Заложил основы классификации характеров ученик Аристотеля, философ и врач, Теофраст (ок. 370-ок. 285 г.г. до н.э.), выделив 30 типов людей с преобладающей резко отрицательной чертой характера. Эти описания интересны, в них содержится ряд обобщений характеров, раскрывается связь внутренней сущности человека и его поведения. В дальнейшем с той или иной степенью успешности были разработаны различные типологии характеров, построенные на разных основаниях – биологических, физиологических, психологических.

---

<sup>1</sup>Цит по: Шарп Д. «Юнговская типологическая модель» <http://www.center-nlp.ru/library/s55/nlp/sharp.html>

В современной психологии, произошел переход от классификации характеров к разработке типологий личности.

При изучении типологий личности в современной психологии следует учитывать, что многие популярные типологии были разработаны психиатрами в результате наблюдения за поведением людей с психическими отклонениями и невысоким уровнем личностного развития, в поведении которых ярко проявлялись шаблонные, типологические, особенности. К тому же ученые разрабатывали свои типологии, в рамках той или иной научной школы, решая конкретные задачи, а поскольку психологических школ много, и каждая из них дает свою трактовку личности, то, соответственно и классификаций психологических типов много. Типологии личности представлены в трудах таких ученых как И.П. Павлов, К. Леонгард, А. Е. Личко, А. Аугустинавичюте, А.Ф.Харрисон, З. Фрейд, Брамсон, К.Г. Юнг, Ф. Перлз, Э.Кречмер, У. Шелдон, А. Егидес, Хейнмас – Ле Сена, Ф. Василюк, Р. Бендлер, Д. Гриндер и др.

Все мы их рассматривать не будем, поскольку многие из них либо имеют весьма узкую сферу применения, прежде всего в психиатрии (к примеру, характеры по З.Фрейду подразделяются на оральный, анальный, фаллический, генитальный типы), либо малоприменимы для анализа партнеров по деловым коммуникациям.

Выделим среди них те типологии, которые наиболее значимы для правильной оценки партнеров по коммуникациям и дадим им краткую характеристику.

### ***3.3.1. Психологические типы К.Г.Юнга.***

Понятие психологический тип личности было введено основоположником аналитического направления в психологии К.Г.Юнгом, создал первую концепцию психологических типов, представленную в изданном им в 1921 фундаментальном труде «Психологические типы».

Что представляет собой психологический тип? В психологии под психологическим типом личности понимается такое сочетание личностных

черт в человеке, которое позволяет отнести его к одной из условно выделенных по определенному критерию групп.<sup>1</sup>

Психологическая типология — система индивидуальных установок и поведенческих стереотипов, образованная с целью объяснения разницы между людьми.<sup>2</sup>

К.Г. Юнг исходил из того, что кроме приобретённых качеств человек имеет некие врождённые особенности психики, которые невозможно изменить. Эти врожденные особенности психики дают возможность отнести его к определенному типу.

В качестве оснований для классификации типов Юнг выделил две личностные установки (экстраверсию и интроверсию) и четыре психические функции (мышление, ощущение, интуицию и чувства).

С точки зрения логики типология К.Г. Юнга построена безупречно.

В качестве оснований для классификации типов он выделил две личностные установки (экстраверсию и интроверсию) и четыре психические функции (мышление, ощущение, интуицию и чувства).

Экстраверсия и интроверсия (*от лат. extra — вне, intro — внутрь, versio — поворачивать, обращать*) служат основой для выделения двух противоположных психотипов — экстравертного и интровертного.

**Согласно справочной литературе по психологии, «Экстраверсия – интроверсия** – характеристика индивидуально-психологических различий человека, *крайние полюсы* которой соответствуют преимущественной направленности личности либо на мир внешних объектов, либо на явления его собственного субъективного мира».<sup>3</sup>

Обратим внимание – *крайние полюсы* характеризуют экстраверсию и интроверсию. В Оксфордском толковом словаре по психологии отмечается,

---

<sup>1</sup> См.: Психология и этика делового общения. Учебник и практикум для академического бакалавриата. Под редакцией В.Н. Лавриненко и Л.И. Чернышовой. – М.: Юрайт, 2015. С. 66.

<sup>2</sup> См.: В. Зеленский. Словарь аналитической психологии.

[http://nashaucheba.ru/v9452/зеленский\\_в\\_словарь\\_аналитической\\_психологии](http://nashaucheba.ru/v9452/зеленский_в_словарь_аналитической_психологии)

<sup>3</sup> Словарь практического психолога. — М.: АСТ, Харвест. С. Ю. Головин. 1998..

<http://psychology.academic.ru/3138>

что «кажется маловероятным, что оба полюса могут рассматриваться как противоположные, так как у многих людей проявляются аспекты обоих».<sup>1</sup>

В популярной литературе экстраверта зачастую характеризуют как общительного, а интроверта – как замкнутого человека. Это весьма поверхностная характеристика.

По Юнгу экстраверсия и интроверсия обозначают способ психологической адаптации к внешнему миру, основанный на движении психической энергии: в случае экстраверсии психическая энергия направлена на внешний мир, а при интроверсии – на внутренний субъективный мир личности: «Первый ориентируется по данным внешних факторов; а другой сохраняет свое особое воззрение, которое вдвигается между ним и объективно данным».<sup>2</sup> Таким образом, экстраверсия и интроверсия выступают как установки, определяющие поведение человека.

Экстравертная и интровертная установки реализуются через основные психические функции, к которым относятся мышление, ощущение, чувство и интуиция. Мышление выполняет функцию познания внешнего и внутреннего мира, ощущение – получение информации, чувство – оценки значимости предметов и явлений, а интуиция предугадывает на бессознательном уровне скрытые возможности. Мышление и чувство носят рациональный характер, а ощущение и интуиция – иррациональный.

Идеально было бы, чтобы все функции были бы развиты в равной степени: человек мыслил бы как Эйнштейн, воспринимал и ощущал бы окружающий мир как лучшие художники, давал безошибочные оценки всем явлениям, обладал высочайшим уровнем интуиции. Однако развитие всех психических функций одновременно невозможно в силу таких факторов как воспитание, образование, профессиональная специализация. Поэтому человек поставлен в такие условия, когда он вынужден развивать ту или иную функцию, которая и становится ведущей, подчиняющей себе менее

---

<sup>1</sup>Оксфордский толковый словарь по психологии. <http://www.persev.ru/ekstraversiya-introversiya>

<sup>2</sup> Юнг К.Г. Психологические типы. [http://bookscafe.net/read/yung\\_karl-psiologicheskie\\_tipy-34971.html#p154](http://bookscafe.net/read/yung_karl-psiologicheskie_tipy-34971.html#p154)

развитую функцию. Остальные функции носят вспомогательный характер. В лекции «Психологическая теория типов», прочитанной на Конгрессе швейцарских психиатров в 1928 году, К.Г. Юнг отметил: «Общий результат моей предыдущей работы в этой области состоит в выделении двух основных типов установки: экстраверсии и интроверсии, а также четырех типов функций: мыслительного, ощущающего, чувствующего и интуитивного, которые варьируют в зависимости от общей установки и тем самым дают в итоге восемь вариантов».<sup>1</sup>

Итак, получилось восемь психотипов:

**Экстравертная установка:**

экстравертный мыслительный тип

экстравертный чувствующий тип

экстравертный ощущающий тип

экстравертный интуитивный тип

**Интровертная установка:**

интровертный мыслительный тип

интровертный чувствующий тип

интровертный ощущающий тип

интровертный интуитивный тип

Типология К.Г. Юнга рассчитана на профессиональных психологов и прямое ее использование в области деловых коммуникаций невозможно, сразу возникает проблема практического определения психологического типа партнера по коммуникации. В дальнейшем эта проблема была решена в трудах последователей Юнга. Производной от типологии Юнга является типология Дж. Кейрси. Укажем также на книгу «Типы людей и бизнес: 16 типов личности, определяющих, как мы живём, работаем и любим» американских авторов Отто Крегера, Дженет Тьюсон и Хайл Ратледж многократно переиздававшейся и переведенной на многие языки, а также на так называемый индикатор Майерс – Бриггс, позволяющий определить психотип личности. На основе самостоятельного изучения этих работ можно освоить юнговскую типологию в ее практической модификации.

### ***3.3.2. Акцентуации характера***

---

<sup>1</sup> Юнг К.Г. Психологическая теория типов.

[http://www.psychologos.ru/articles/view/karl\\_gustav\\_yung\\_psihologicheskaya\\_teoriya\\_tipov](http://www.psychologos.ru/articles/view/karl_gustav_yung_psihologicheskaya_teoriya_tipov)



Изучение акцентуаций характера позволяет не только безошибочно разбираться в людях, видеть в них как положительные, так и отрицательные черты характера, но и подскажет, как правильно строить свои отношения с ними, и, тем самым снимать барьеры коммуникации и эффективнее взаимодействовать с партнерами по деловой коммуникации.

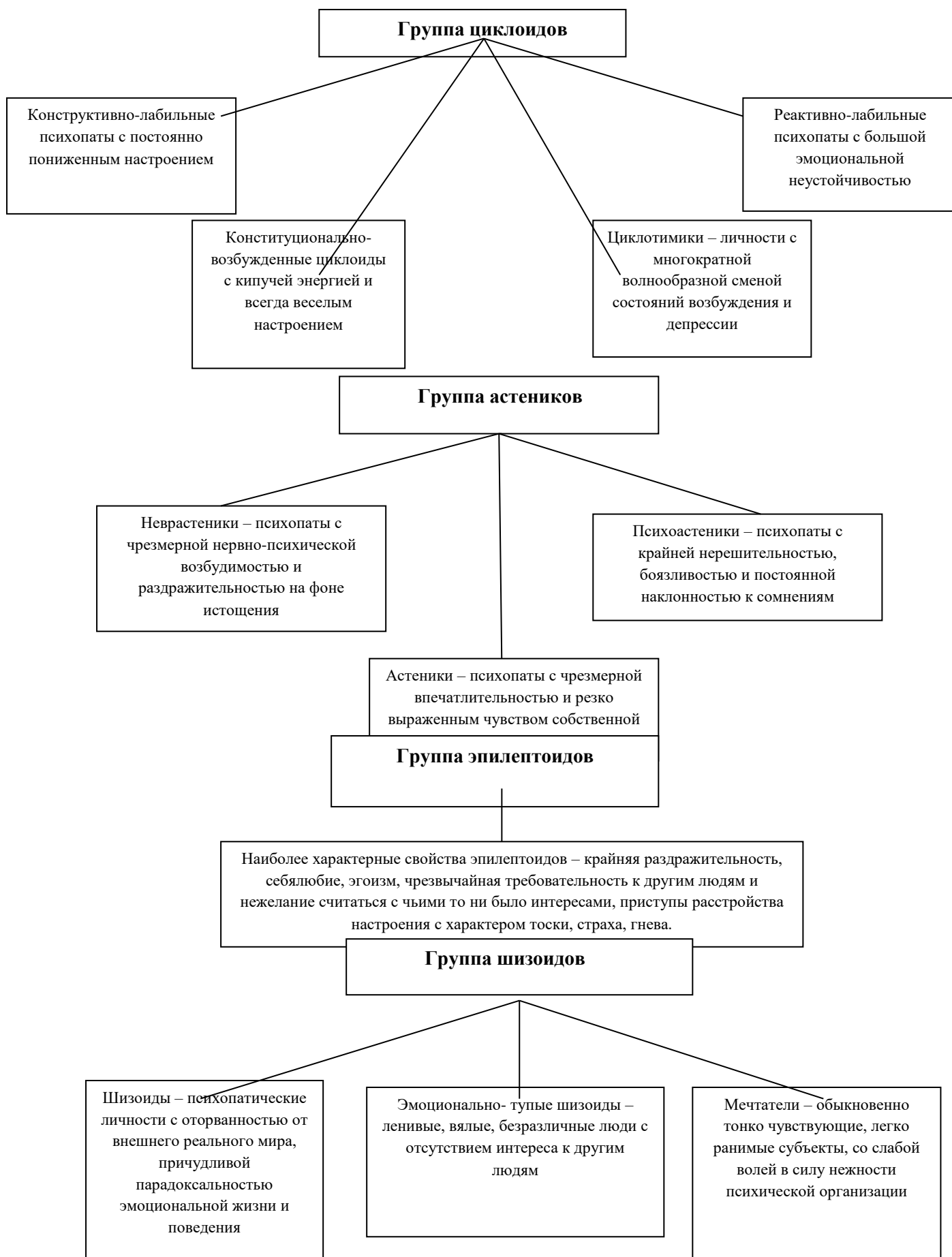
Почти все психологи подчеркивали, что характер может быть более или менее выраженным. Великий психиатр *П.Б. Ганнушкин*, ставя вопрос о так называемом нормальном характере, писал о том, что когда говорят о «нормальной личности», «нормальном характере», как бы забывают о том, что соединение таких понятий как «личность», «характер», с одной стороны, и «норма» или «средняя величина» – с другой, есть соединение двух по существу совершенно не совместимых друг с другом понятий<sup>1</sup>. Он отмечал, что если бы мы имели под наблюдением человека с идеально-нормальной психикой, то вряд ли можно было бы говорить о наличии у него того или иного «характера».

П.Б.Ганнушкин разработал классификацию психопатических характеров.

---

<sup>1</sup> Ганнушкин П.Б. О так называемом нормальном характере. В кн.: Психология и психоанализ характера. Хрестоматия /Под ред. Д.Я. Райгородского. – Самара. Изд. Дом «Бахрах», 1997, с. 495.

## Систематика психопатий по П.Б.Ганнушкину





**Интенсивность проявления характера** выражается понятиями «норма», «акцентуация», «патология или психопатия».

**Нормальный характер** – это характер без ярко выраженных личностных черт.

**Акцентуация** – яркое выражение личностных черт характера. Акцентуация характера рассматриваются как крайний вариант нормы.

**Патология или психопатия** – болезненное проявление тех или иных черт характера, мешающее личности адаптироваться в обществе.

**Психопатический характер** относится к патологии, и в дальнейшем он рассматриваться не будет, поскольку это область психиатрии, а не психологии.

## Степень выраженности характера



На основе идей П.Б.Ганнушкина немецким психологом К.Леонгардом, а также отечественными психологами А.Е.Личко и А.П.Егидесом были разработаны классификации акцентуированных характеров.

Наиболее продуктивной для практики деловой коммуникации является типология, разработанная А.П. Егидесом.<sup>1</sup> Ее особенность в том, что, в отличие от классификации П.Б. Ганушкина, который анализировал психопатические типы, и классификаций К. Леонгарда и А.Е. Личко, рассматривавших акцентуации, тяготеющие к психопатическим отклонениям от норм, в ней представлены психотипы личности в норме. Но, поскольку все начиналось с психиатрии, то в классификации психологических типов личности А.П. Егидеса сохранены исторические названия психотипов: паранойяльный, эпилептоид, истероид, гипертим, шизоид, психастеноид, сензитив, гипотим, конформный, циклоид.

Выделим основы классификации психотипов личности А.П. Егидеса.

Психотип личности выделяется на основе доминирующих характеристик, которым подчиняются все проявления характера в его отношении к себе, людям, труду.

Таковыми доминирующими характеристиками будут:

Паранойяльный психотип – необычайная целеустремленность, высокий энергетизм и агрессивность;

Эпилептоид – любовь к порядку, организованность, энергетизм и агрессивность;

---

<sup>1</sup>Егидес А.П. Как научиться разбираться в людях, или психологический рисунок личности. – М.: АСТ-Пресс, 2008. .

Истероид – тотальная демонстративность и эгоизм;

Гипертим – повышенное настроение, жажда деятельности, неорганизованность;

Шизоид – интровертированность, интенсивная работа мысли, склонность к теоретизированию;

Психастеноид – неуверенность и нерешительность;

Сензитив – повышенная чувствительность, тревожность и мнительность;

Гипотим – слабая энергичность и постоянно пониженный фон настроения;

Конформный – зависимость от окружения;

Циклоид – смена двух противоположных состояний – гипертимного и гипотимного.

Другим основанием классификации психотипов является выделение уровня энергетизма, который может быть высоким или низким. Энергетизм проявляется прежде всего через работоспособность (в физике энергия – это способность тела совершать работу), доминантность (способность оказывать влияние на других), конфликтность (участие в конфликте требует как известно, затрат энергии) и агрессивность.

Психотипы можно подразделить на высокоэнергетичные или агрессивные (нападающие), и низкоэнергетичные или дефензивные (защищающиеся).

Агрессивность проявляется в том, что человек настроен на борьбу, он считает, что все время должен самоутверждаться. Как правило, он мало с чем считается, пытается одержать верх, не обращая внимания на потери, а если сталкивается с другими агрессивными психотипами, то начинается борьба. И все же, как отмечает А.П. Егидес, агрессивность нельзя рассматривать в чисто отрицательном плане. Умение настоять на своем, реализовать цели, «пробивать» идеи – весьма ценное качество, в том числе и в деловых коммуникациях. В экстремальных ситуациях агрессивность может выступать как храбрость, напористость, отвага в бою и т.д.

В классификации А.П. Егидеса психотипы представлены по мере убывания агрессивности и нарастания дефензивности. К высокоэнергетичным, агрессивным психотипам относятся паранойяльный, эпилептоид, истероид. Очень условно можно считать, что дефензивные психотипы начинаются с шизоидов. Условно потому, что и у истероидов возникают защитные реакции, но у них защита используется как средство агрессивности. Шизоиды в отдельных случаях тоже могут быть агрессивными, далее у психотипов определяющими реакциями становятся дефензивные.

У агрессивных психотипов есть одна общая черта – все они *малоэмпатичны*, то есть не способны вчувствоваться в другого человека и нечувствительны к чужому горю. Эмоциональная холодность и низкая эмпатичность присуща шизоиду (вспомним один из типов, выделенных П.Б.Ганнушкиным – «Эмоционально тупой шизоид»).

В работах А.П. Егидеса выделяется *логика психотипа*, которая выражается в том, что основные черты личности влекут за собой особенности поведения в каждой конкретной сфере человеческих отношений, в том числе и в ситуациях деловой коммуникации. Доминирующие характеристики психотипов были представлены выше, сейчас же рассмотрим как эти черты проявляются в логике психотипа на примере основных психотипов.

### ***Паранойяльный.***

*У паранойяльного психотипа нет такого отклонения от нормы, которое граничит с безумием, но есть главная, определяющая многое другое черта личности — необычайно выраженная целеустремленность.*

*А.П.Егидес*

Поскольку доминирующей характеристикой человека паранойяльного психотипа является целеустремленность, то его жизнь подчинена

достижению определенной цели, которая, как правило, носит не личный, а общественный характер. Такой целью может быть создание новых общественных движений, политических организаций, экономических макросоциальных систем, новых течений в религии. Отметим, что в интересах достижения цели человек такого типа способен не только полностью пренебрегать интересами окружающих, но и идти по их судьбам. Являясь личностью авторитарной, он считает свое мнение единственно правильным

В тесной связи с основным свойством – целеустремленностью, находятся такие свойства как *высокий энергетизм* и *агрессивность*, которые проявляются в большой пробивной силе, направляемой на достижение целей, а также в колоссальной работоспособности. Агрессивность и гнев паранойяльного возникает при условиях, когда ему возражают, становятся на его пути к цели.

Люди паранойяльного психотипа делают карьеру, прежде всего, в сфере политики, а также на руководящих должностях в самых разных областях, чему способствует высокий энергетизм и высокие деловые качества. Паранойяльный руководитель отличается тем, что умеет быстро принимать решения и брать за них на себя полную ответственность. Стиль его руководства – авторитарный, со всеми его плюсами и минусами.

Все подчинено достижению цели. Для паранойяльного психотипа характерны глубочайшие знания в избранной им области, иногда сочетающиеся почти с полным невежеством в других, «ненужных» ему областях. В качестве примера приведем воспоминания В.В.Воровского о том, что и как читал вождь мирового пролетариата В.И.Ленин, который был ярко выраженным паранойяльным психотипом: «Для чтения всех сборников «Знания» он, видите ли, нашел время, а вот Достоевского сознательно игнорировал. «На эту дрянь у меня нет свободного времени»... Перелистал

книгу и швырнул в сторону. Такая литература мне не нужна, - что она мне может дать?». <sup>1</sup>

В общении паранойяльный в основном конфликтен, т.к. он не испытывает потребности в общении как таковом, общение для него – средство для достижения цели, для организации совместной деятельности, для получения информации, но не для установления теплых контактов. Поэтому, вступая в общение, он постоянно задевает окружающих, наступает на их интересы, и уж обязательно на чувства, которых не замечает.

### *Эпилептоид.*

*Паранойяльный - это пророк, а эпилептоиды при нем*

*- апостолы.*

*А.П.Егидес*

***Доминирующая характеристика эпилептоида – любовь к порядку,*** которая проявляется в том, что люди, относящиеся к данному психотипу, стараются поддерживать порядок во всем – общественный порядок, порядок в вещах, в семье, соблюдать все нравственные законы и запреты, и все другие возможные правила.

Эпилептоид, как и паранойяльный, агрессивен. Его агрессивность выражается в том, что он не только сам любит порядок, но и заставляет других людей наводить этот порядок, принуждает к нему. Эпилептоиды на протяжении всей жизни, вплоть до старости, полны энергии. В связи со своей высокой энергичностью речь эпилептоидов четкая, громкая, хорошо организована и понятна.

Эпилептоиды чаще всего выбирают профессию, которая им ближе по характеру, например, финансиста, офицера, юриста, преподавателя, а в процессе этой работы, связанной с поддержанием порядка, развиваются все больше и сами черты его характера. Быструю головокружительную карьеру, они делают, а медленно, но верно продвигаются по служебной

---

<sup>1</sup>Г. Валентинов. Что и как читал Ленин. <http://www.niv.ru/doc/sokolov-literaturnoe-tvorchestvo/valentinov-cto-i-kak-chital-lenin.htm>



лестнице. В науке эпилептоиды разрабатывают чужие идеи, решая прикладные задачи.

Как руководитель эпилептоид очень требователен и придирчив как к себе, так и к другим. Стиль руководства у него скорее авторитарный, решения принимаются быстро. Эпилептоиды хорошо командуют и подчиняются.

В учении эпилептоидов отличает целеустремленность, а учеба для них – часть карьеры. Эпилептоид может обладать фундаментальными познаниями, но в его эрудиции обычно не хватает ни широты, ни глубины, ни творческого элемента.

Из всех психотипов эпилептоид самый **надежный**, он выполняет свои обещания. Как и во всех остальных областях жизни, эпилептоид любит порядок в человеческих отношениях, поэтому не склонен к случайным знакомствам, а предпочитает общение со старыми друзьями и сослуживцами.

В общении эпилептоид держит дистанцию и не идет на неформальную близость, не раскрывается сам и не стремится поближе узнать другого. На конфликтогенны эпилептоид чаще всего реагирует холодной напряженностью, он не сразу включается в неуправляемый конфликт. Эпилептоид сдерживается, сдерживается и взрывается. Он злопамятен и в меру мстителен, но он же умеет платить добром.

### ***Истероид.***

*Истероид производит впечатление и живет своими впечатлениями от того, какое он произвел впечатление.*

*А.П.Егидес*

***Доминирующая черта истероида – тотальная демонстративность, стремление быть в центре внимания.*** Человеку с истероидной акцентуацией присущ эгоизм, постоянная забота о себе, сосредоточенность мыслей на себе, учет только своих собственных желаний.

Истероиды энергичны, но в меньшей степени, чем ранее описанные психотипы, обычно они быстро выдыхаются после всплеска энергии.

В отличие от эпилептоида и паранойяльного, у которых очень развито рациональное начало, истероид – ярко выраженный художественный, чувственный, а не мыслительный тип. При определенном уровне таланта из них получаются замечательные артисты и ораторы. Особенность истероидов в том, что они артистичны и легко вживаются не только в любую роль, но и в любую ими самими выдуманную историю. Это именно те люди, которые, когда лгут, искренне верят своей лжи.

Поскольку истероид любит быть в центре внимания, то он очень общителен. Общение в тех или иных формах – его основная сфера деятельности. Но любит общаться он только с теми, кто им восхищается. Если не восхищаются – это недостойные люди, не умные и т.д. В коллективе истероиду трудно ужиться, т.к. он постоянно демонстрирует свое превосходство, ведет себя высокомерно, перебивает и т.д.

Средства влияния на других людей у него носят в основном манипулятивный характер, в отличие от эпилептоида, у которого они в основном ультимативные. Манипулируют истероиды с очень большой психологической тонкостью, а сами же любят похвалы в свой адрес, признание, лест.

### ***Гипертим.***

*Как тотальная демонстративность у истероида, как целеустремленность у паранойяльного, как любовь к порядку у эпилептоида, двигательная гиперактивность определяет логику психотипа у гипертима.*

*А.П.Егидес*

***Доминирующая характеристика гипертима – двигательная гиперактивность.***

Энергетичность гипертима проявляется в первую очередь не в агрессивности, а в постоянно повышенном настроении. Его хорошее настроение почти не зависит от того, что происходит кругом, даже в

стрессовых ситуациях он весел и подбадривает других. Энергия, которая бьет из гипертима через край, не дает ему возможности сосредоточиться на чем-то, на каком-то одном деле, мысли, цели. В отличие от эпилептоида он принципиальный враг порядка, везде наводит беспорядок. Ему присущи неорганизованность, скоропалительность решений, непродуманность действий, непостоянство, забывчивость, прожектерство и склонность к аморальным поступкам.

В связи с огромной активностью, общительностью и способностями гипертима ему самому и окружающим кажется, что он достигнет успеха в любом деле. И действительно, поначалу любое дело у него спорится, ему удается что-то начать, что-то организовать, предложить, придумать. Однако, когда начинаются рабочие будни, ему становится уже не интересно, он гаснет, дело надоедает ему и он его бросает, переключившись на другое.

Видимость активной деятельности приводит к тому, что его быстро продвигают по службе, а так же он всегда на виду, выдвигают на руководящую работу. Несмотря на бурную развиваемую деятельность, организатор он плохой, с делом не справляется, и его переводят на другую должность. Даже если гипертима понизят, то он все равно не унывает, т.к. в принципе может и командовать, и подчиняться. Собственно акцентуация сосредоточена в комплексе нежелательных качеств – это

Обычно у гипертима со всеми хорошие отношения и он производит на всех благоприятное впечатление. Гипертому совершенного не свойственен эгоизм, он привык делиться даже последним. Альтруизм – одна из наиболее заметных черт гиперизма. При этом гипертим не честолюбив. Гипертим очень общителен, общение для него – ценность номер один. В процессе общения у него много конфликтогенов и много синтонов одновременно. Много обещает, но выполняет свои обязательства, если ему десять раз напомнить. С другими психотипами гипертим легко уживается.

## *Шизоид.*

*Шизоиды — ум человечества.*

*А.П.Егидес*

*Главная черта шизоида – склонность к теоретизированию.* Это ярко выраженный мыслительный тип, теоритически переосмысливающий внешний мир, перерабатывающий объективную реальность в какие-то формулы и укладывающий их в прокрустово ложе своих, созданных им самим, а не выведенных из объективного мира схем.

Мысль шизоида (в отличие от паранойяльного, который тоже мыслитель, но все время мыслит в одном направлении) свободно развивается, бесцельно плывет по волнам его сознания. Он творит свободно и бесцельно – просто выдает продукт своей умственной деятельности.

Шизоида характеризует *интровертированность* – малая контактность и жизнь, свернутая во внутреннем мире.

Шизоид мало энергетичен, у него мало внешней активности при интенсивной работе мысли.

Чаще всего шизоиды занимаются теоретическими науками, философией. Могут стать и композиторами, сочиняющими обычно очень сложную, оригинальную музыку. При неблагоприятных обстоятельствах оказываются неудачниками, работающими на непристижной работе и читающими заумные книги. Это вечные ассистенты и младшие научные сотрудники.

Главное для шизоида – свободное творчество, а не положение, занимаемое в обществе. Именно шизоиды – творцы великих открытий.

Научные достижения шизоида, совершенно не связываемые им с карьерным ростом, могут иногда привести к тому, что его назначат на руководящую должность. Однако руководить он не хочет и не умеет, принимать решения и управлять людьми и не может, поэтому либо сам он откажется, либо его отстранят. Оставаться на руководящей должности

длительное время сможет при наличии хорошего заместителя, который будет заниматься организаторской стороной дела.

Отношение с людьми у шизоидов складываются непросто. Им трудно так выражать мысли, чтобы их поняли. Еще труднее им быть понятными в их психологических переживаниях. Поэтому общаются они избирательно – с теми, кто понимает их духовные запросы, кто может поддержать интеллектуальные разговор. Обычно шизоид не высокомерен, склонен принять чужую точку зрения и спокойно разъяснить свою. Крайне редко прибегает ко лжи. Шизоиды не так как эпилептоиды и психастеноиды, но все же достаточно надежны. У шизоидов совершенно не развита эмпатия.

### ***Психастеноид***

*Эпилептоид семь раз отмерит и один раз отрежет,  
гипертим ни одного раза не отмерит и семь раз  
отрежет, а психастеноид семь раз отмерит и ни  
одного раза не отрежет.*

*А.П.Егидес*

***Доминирующие характеристики – неуверенность и нерешительность.*** Психастеноиду свойственно сомневаться во всем, в правильности любого своего поступка, вывода, мысли. Вследствие низкой энергичности он не в состоянии защитить свои достижения, более того признает их плохими и искренне страдает от того, что не сумел создать ничего ценного, чем и пользуются другие, живущие за счет чужого ума. Психастеноид – мыслительный тип, он постоянно погружен в размышления, чаще всего в глобальные – нравственные искания. Он справедлив к другим и придирчив к себе, причем требовательность к себе всегда более высокая, чем к окружающим.

Психастеноид очень обязательный аккуратный работник, хороший исполнитель. Легко выполняет указания руководителя, если они носят логичный и упорядоченный характер. Если же он оказывается в подчинении

у руководителя, у которого постоянно меняется настроение, то психастеноид очень нервничает в такой обстановке. Он не способен занимать руководящую должность из-за своей малой энергичности, поскольку не умеет ни требовать, ни принимать решения.

Психастеноид размышляет медленно, не спеша, но в результате оттачивает свою мысль до блеска. В общении психастеноид неконфликтен. Он застенчив, боится новых контактов, общения с новыми людьми, ему трудна ситуация, в которой он должен прикладывать усилия для того, чтобы произвести впечатление. В своих старых взаимоотношениях он очень привязчив, ценит именно глубокий личностный контакт, а не общение со многими. Психастеноида характеризует высокий уровень эмпатии, он испытывает глубокое сочувствие к чужому горю, эмоционально поддерживает, но не умеет действительно помочь другому человеку.

### ***Сензитив***

*Сензитивы в жизни довольствуются малым - они рады уже тогда, когда нет особых неприятностей, трудностей, препятствий, а сами себе они никаких трудностей не создают, никаких задач и целей не ставят.*

*А.П.Егидес*

***Ведущие черты – тревожность, мнительность, страх, обусловленные высокой чувствительностью.***

В работе чувствительному сензитиву не столь важно дело, сколь взаимоотношения между сотрудниками, особенно отношение начальства, поэтому люди такой акцентуацией могут быть очень хорошими, исполнительными и преданными секретарями, помощниками. Карьеры сензитив не делает и не стремится к ней. Он не может не только потребовать чего-то от подчиненных, но и обратиться с просьбой к начальству.

Чувствительность сензитива наиболее ярко проявляется в сильно развитой эмпатии – в его умении вчувствоваться в другого человека. Они очень добры, отзывчивы, легко могут поставить себя на место другого человека, даже полностью жить его жизнью, но затрудняются, если нужно приложить энергию для конкретной действенной помощи. Сензитивам свойственна большая ранимость при отсутствии обидчивости. Для того, чтобы уверенней чувствовать себя в жизни, они с удовольствием поддаются влиянию более сильной личности.

### ***Гипотим***

*Гипотимы нуждаются в круге общения для того, чтобы иметь кому жаловаться.*

*А.П.Егидес*

***Доминирующая характеристика – постоянно пониженное настроение на фоне быстрой утомляемости и очень низкой энергетичности.***

Из-за низкой энергетичности гипотим неудачлив в своих делах, поэтому жизнь редко предоставляет ему какие-то подарки и ему остается лелеять свои обиды по принципу «мои несчастья лучше ваших».

Обычно гипотимы недовольны своей работой, где бы они ни работали, постоянно жалуются на невезение на работе и просят помощи у знакомых в устройстве на «хорошее» место работы. Но и перейдя на другое место, они по-прежнему будут недовольны, так как, оценивая все критически, всегда фиксируют на отрицательных сторонах жизни. Поэтому при жалобах гипотима лучше всего ему просто посочувствовать, но не пытаться исправить его положение. Карьеры гипотим не сделает. Он может выдвинуться на волне критики с помощью своего острого критического видения, но дальше этого не пойдет в силу малой энергетичности.

Им нравится ставить окружающих в известность о тяжелой ситуации, в которой они находятся, а затем аргументированно отвергать все советы о

возможных путей выхода из нее: «...это я уже пробовал...» и т.д. Общаться с гипотимами трудно всем окружающим, но и ему трудно с людьми, поскольку его восприятие людей устроено таким образом, что он замечает в первую очередь плохое. У гипотима можно наблюдать очень интересное соотношение ранимости и обидчивости – обидчивость у него сильнее ранимости. Даже не будучи сильно задет и не очень переживая, гипотим будет сильно обижен на партнера в общении, так как быть обиженным – его основная привилегия в жизни.

### ***Циклоид***

***Циклоиды – это люди, в психотипе которых происходит периодическая смена гипертимной и гипотимной фаз.***

В гипертимной фазе циклоида обуревают жажда деятельности, возникает множество идей, он энергичен и находится в приподнятом настроении. В гипотимной фазе циклоид находится в основном в депрессивном состоянии, высокие результаты могут сменяться на депрессивные состояния – вялость мысли, уныние, безделье длятся довольно долго и опять же неожиданно меняются подъемом, бодростью.

### ***Конформный***

Это люди, не имея своего собственного личностного стержня как такового, постоянно ориентируются на важную для себя группу – семью, компанию, сослуживцев и действуют так, как принято в этой группе.

### ***Неустойчивый***

Если конформная личность зависит от мнения группы и может его удерживать, то ***неустойчивый ничего не может удерживать и колеблется в зависимости от того, с кем он оказался рядом.*** Однако в его чертах могут проявляться свойства не любого психотипа, а только малоэнергетичных.

### ***Психотехника общения.***



В процессе деловых коммуникаций возникает вопрос: а как можно определить психотип личности? Как уже указывалось выше, типология на основе акцентуаций характера позволяет определить психотип личности на основе наблюдений за поведением человека, в котором проявляется его отношение к работе и к другим людям.

А как быть в ситуациях, когда нет достаточно времени для таких наблюдений? Здесь помогут наблюдения внешним видом человека определенного психотипа: его телосложением, манере говорить (громко, тихо, в быстром или медленном темпе, четкостью произнесения слов, или ее отсутствием, мелодичностью речи), манере одеваться (ярко, броско, или консервативно), организованностью или неорганизованностью.

Знание своего психотипа и психотипа партнера по коммуникации поможет выбрать правильную психотехнику коммуникации. Для того, чтобы коммуникация была успешной, каждому психотипу следует учитывать те свои особенности, которые затрудняют коммуникативный процесс и корректировать свое поведение.

Человеку с паранояльным рисунком личности нужно помнить, что он труден и конфликтен в общении, поскольку учитывает в свою очередь свои интересы и использует других людей как средство для достижения своих целей. Нужно усвоить мысль, что люди могут быть дороже и важнее, чем цели, принципы и будущее, поэтому нельзя их использовать как средство для достижения своих целей. Нужна коррекция коммуникативного поведения: больше думать о положительном в людях, чаще говорить им об этом.

Эпилептоиду с его любовью к порядку, присущи такие проявления характера, которые неизбежно могут привести к конфликтам. Сюда относятся оценивание партнера по коммуникации, отрицательные оценки, подробное инструктирование и требование повторить указания, назидательность, авторитарность, жесткость в голосе. Поэтому постоянно нужно отслеживать свой стиль общения и по возможности исключать

конфликтогены. Эпилептоид поэтому должен говорить себе: человек дороже порядка.

Истероиду нужно интересоваться не только собой, но и другими людьми, и проявлять этот интерес в процессе деловой коммуникации, в противном случае он прослышет эгоистом, неотзывчивым, неуживчивым и т.д.

Гипертиму, нужно знать все негативные стороны своего поведения, стараться соблюдать порядок, вести записи-напоминания, более тщательно проводить нравственно-психологический анализ ситуаций, с большим чувством ответственности относиться к своим обещаниям и обязанностям.

Нужно принимать во внимание психотип партнера по коммуникации, особенности его коммуникативного поведения.

При общении с паранойяльным нужно соблюдать определенные правила психотехники общения:

- интересоваться его предложениями и достижениями;
- полностью отказаться от юмористических замечаний в его адрес;
- отказаться от обвинений и категоричности;
- не поучать и не давать советов.

В общении эпилептоидом желательно:

- соблюдать табель о рангах;
- учитывать статус, отличия, заслуги партнера по общению;
- не забывать о таких положительных качествах эпилептоида как порядочность и организованность, самодисциплина и надежность.

Общаясь с истероидом целесообразно:

- не забывать о том, что истероид склонен ко лжи и искажению информации;
- подхваливать истероида и восхищаться им, его действиями, умом, талантом и т.д. что будет выступать сильнейшим стимулом деловой активности истероида;

- стимулируя какие-то действия истероида, следует апеллировать к его благородству и к оценке его поведения людьми, например: «Это будет хорошо выглядеть».

В общении с гипертимом нельзя забывать о том, что такому психотипу вообще трудно удерживать программу, поэтому ему все время нужно напоминать, контролировать его, подталкивать. На гипертимов, не выполнивших обещание, нельзя обижаться.

Шизоида за глубину и оригинальность мыслей, за его эрудицию, за его помощь в решении сложных умственных задач нужно высоко ценить. Повлиять на шизоида практически невозможно.

Высокоэнергетичным психотипам, к которым относятся паранойальный, эпилептоид, истероид и гипертим, нужно стараться не оказывать сильного психологического давления в процессе коммуникации на низкоэнергетичные психотипы, и ценить их положительные качества: нравственность, порядочность, серьезность, осторожность, справедливость.

Так же, как и темпераменты, психотипы не нужно разделять на «хорошие» и «плохие», нужно принимать их такими, как они есть, со всеми их достоинствами и недостатками и учитывать особенности психотипа личности в процессе деловой коммуникации.

Людям нужны они все, каждый из них незаменим в своей области, на своем месте. Как пишет А.П. Егидес, паранойальные и эпилептоиды движут историю, без них не было бы исторического развития, был бы сплошной застой. Шизоиды генерируют идеи. Паранойальные вычленяют некоторые социально значимые идеи из множества других, придают им силу, образуют движения за эти идеи. Эпилептоиды доводят идею паранойального до ума многих, организуя других эпилептоидов и неэпилептоидов. Истероиды незаменимы в художественном творчестве. Гипертимы крутятся везде, наполняя мир своей энергией. Психастеноиды хорошие исполнители. Сензитивы наполняют коллективы душевным теплом. Гипотимы обладают острым критическим взглядом. Целью должно стать не переделывание

людьми друг друга, а правильное общение с учетом их свойств, стремление помочь каждому найти то самое место, где он может наилучшим образом проявить себя, принести максимальную пользу, развить и реализовать все заложенные в нем особенности, способности и таланты.

Психотипы в жизни редко встречаются в «чистом виде». Обычно каждый человек обладает свойствами двух-трех из них, сочетая их в различной степени.

### **Вопросы и задания для самоконтроля.**

1. Что означает понятие «личность» и какие трудности встают при определении этого понятия?
2. Какие основные компоненты входят в психическую структуру личности?
3. Назовите и сопоставьте различные типы темпераментов. Какие сильные и слабые стороны присущи различным темпераментам?
4. Как проявляется темперамент человека в процессе коммуникации?
5. Что понимается под характером? Существует ли связь между темпераментом человека и его характером?
6. Дайте характеристику наиболее существенным свойствам характера.
7. Что представляет собой психотип личности?
8. Что представляет собой акцентуация характера? Как она проявляется в коммуникации?
9. Выделите основные типы акцентуированных личностей и дайте им краткую характеристику.
10. Какие психотехники общения применимы в ситуациях коммуникации с разными психотипами?

## Литература.

- Егидес А.П.* Как научиться разбираться в людях, или психологический рисунок личности. – М.: АСТ-Пресс, 2008.
- Еникеев М.И.* Общая и социальная психология Учебник для вузов. – М.: НОРМА–ИНФРА • М.: 1999.
- Литвак М.Е.* Как узнать и изменить судьбу. Способности. Темперамент. Характер. – Ростов н/Д,: Феникс, 2002.
- Морозов А.В.* Деловая психология. Учебник для вузов. – СПб.: Союз, 2000.
- Немов Р.С.* Психология. Учебник для студентов высших педагогических учебных заведений. В 2 кн. Кн. 1. – М.: Просвещение – Владос, 1994.
- Островский Э.В. Чернышова Л.И.* Психология и педагогика. Учебное пособие. М.: Вузовский учебник, 2017.
- Психология и этика делового общения. Учебник для бакалавров. Академический курс /Под ред. *В.Н. Лавриненко и Л.И. Чернышовой.* – М.: Юрайт, 2016.
- Хьелл Л., Зигерт Д.* Теории личности: Основные положения, исследования и применение /Пер. с англ. – СПб.: ПИТЕР, 1998.
- Юнг К.Г.* Психологические типы. – М.: Академический проект, 2018.

## Глава 4. Восприятие и формирование имиджа в процессе коммуникации.

«Нет смысла надеяться, что другие оценят вас за ваш характер и личность, не обратив внимания на то, как вы выглядите».

Б . Трейси, крупный  
предприниматель.

### 4.1. Восприятие в коммуникации.

Коммуникативный процесс будет успешен только в том случае, когда его субъекты будут иметь адекватное представление друг о друге. Восприятие оказывает влияние на отношение к деловому партнеру, а также на его ответную реакцию. В свою очередь деловой партнер составляет свое впечатление о партнере по общению в соответствии со своим пониманием его поведения в тех или иных ситуациях.

Образ партнера по коммуникации формируется в процессе восприятия, в котором происходит выделение наиболее существенных и основных признаков предмета с одновременным отвлечением от несущественного для данной ситуации и сопоставление воспринятого с прежним опытом.

Взаимное восприятие людей в процессе общения, наряду с общими характеристиками, свойственными восприятию любых объектов, обладает еще и рядом особенностей, которые позволяют говорить не просто о восприятии, а о социальной обусловленности восприятия, или о социальной перцепции (от лат. *perceptio* – восприятие и *socialis* – общественный).

Применительно к деловым коммуникациям *социальную перцепцию* можно определить как целостное восприятие субъектов коммуникации, в качестве которых могут выступать как отдельные личности, так и группы людей.

Особенностями восприятия в процессе коммуникации следующие:

- **активность** субъектов коммуникации, означающая, воспринимаемые субъекты (индивид, группа и т. д.) не пассивны и не

безразличны по отношению к воспринимающему субъекту, как это имеет место при восприятии неодушевленных предметов. Воздействуя на субъект восприятия, воспринимаемый человек стремится трансформировать представление о себе в благоприятную для своих целей сторону;

- **мотивированность** субъекта коммуникации, которая свидетельствует, что восприятие других субъектов коммуникации характеризуется слитностью познавательных компонентов с эмоциональными компонентами и зависимостью от мотивационно-смысловой структуры деятельности воспринимающего субъекта.

Восприятие внешних признаков человека, соотнесение их с его личностными характеристиками, интерпретация и прогнозирование на этой основе его поступков составляют суть социальной перцепции.

Таким образом, **социальная перцепция** в коммуникативном процессе представляет собой *деятельность субъекта коммуникации по оценке внешнего облика, психологических особенностей, действий и поступков наблюдаемого лица в результате которой у субъекта коммуникации складывается конкретное отношение к партнеру по коммуникации и формируются определенные представления о его возможном поведении.*

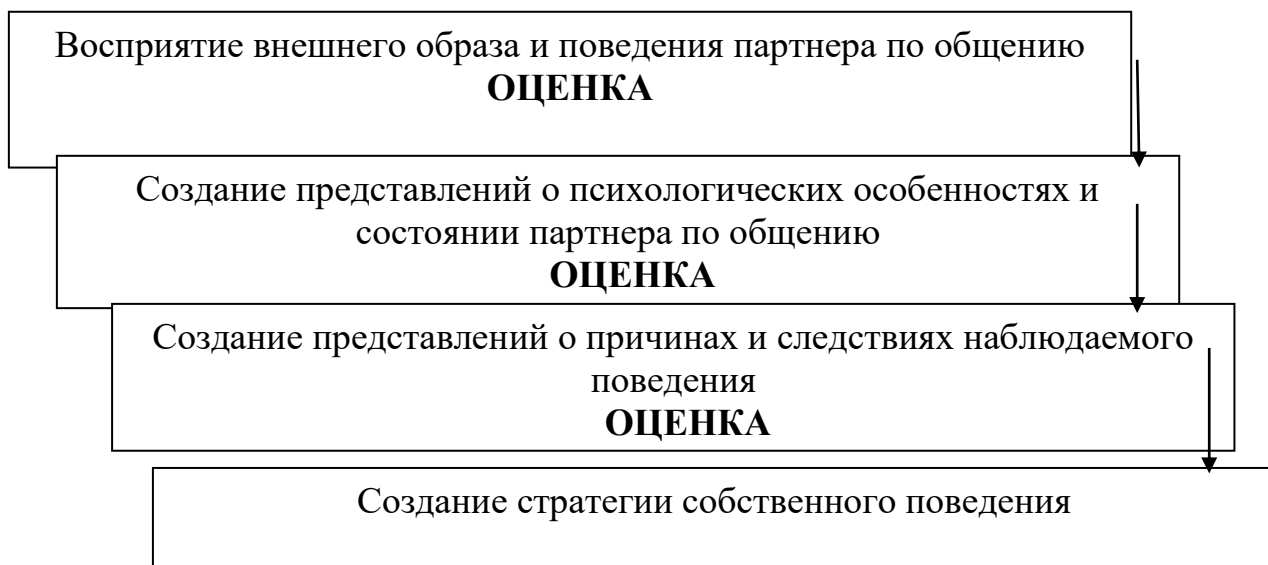
Рассмотрим, каким образом в общем виде разворачивается процесс восприятия одним человеком (наблюдателя) другого (наблюдаемого), именуемый межличностной перцепцией. В другом человеке нам доступны для восприятия лишь внешние признаки (физические качества плюс оформление внешности) и поведение (совершаемые действия и экспрессивные реакции). Воспринимая эти качества, наблюдатель определенным образом оценивает их и делает некоторые умозаключения (часто бессознательно) о внутренних психологических свойствах партнера по общению. Сумма свойств, приписываемая наблюдаемому, в свою очередь дает человеку возможность сформировать определенное отношение к нему

(это отношение чаще всего носит эмоциональный характер по принципу «нравится – не нравится»).

Для оптимизации деловых коммуникаций целесообразно посмотреть на себя глазами своего партнера по общению и попытаться ответить на вопросы, какое воздействие я оказываю на окружающих и как они меня воспринимают:

- впечатление, производимое моей внешностью и ее оформлением (выражение лица, одежда, обувь, сочетание цветов, стиль, прическа, очки...);
- моя манера держаться (дружелюбно, открыто, недружелюбно, замкнуто) и поведение (энергичное, честолюбивое, робкое, тактичное...);
- моя речь и коммуникационные способности (четкая, внятная, уверенная, сумбурная, невнятная, лаконичная...);
- произвожу ли я впечатление человека надежного, которому можно доверять?
- какая энергия исходит от меня? Произвожу ли я впечатление человека уравновешенного или нервного и суетливого.

В целом в ходе межличностного восприятия в процессе коммуникации осуществляется: эмоциональная оценка другого, попытка понять причины его поступков и прогнозировать его поведение, построение собственной стратегии поведения, что можно изобразить схематично.





Личностные особенности субъекта восприятия оказывают большое влияние на процесс межличностного восприятия в коммуникации. Они сказываются на том, в каком свете люди воспринимают других людей.

В деловых коммуникациях особое внимание уделяется процессу восприятия как другого субъекта, так и формированию и восприятию своего собственного образа в глазах других субъектов коммуникации. Крупный предприниматель, а ныне президент США, советовал: «Почаще смотрите в зеркало: вы должны гордиться тем, что в нем отражается. Если вы выглядите неопрятно, таким же будет и ваш бизнес».<sup>1</sup>

Проблемами целенаправленного создания образа занимается такая практическая дисциплина как имиджелогия, освоение результатов исследований которой будут способствовать повышению коммуникативной компетентности специалиста.

#### **4.2. Понятие имиджа: содержание, типы**

Мыслитель XV века Н. Макиавелли обосновывал необходимость заботы о собственном образе, что с полным основанием позволяет его называть одним из творцов науки об имидже. «Пусть тем, кто его видит и слышит, он предстанет как само милосердие, верность, прямотушие, человечность и, особенно, благочестие. Ибо люди, большей частью, судят по виду, так как увидеть дано всем, а потрогать руками немногим»<sup>2</sup>.

Проведенные в начале 1990-х годов социологические исследования приходили к выводу об незначимости имиджа, либо его значимость целиком отвергалась<sup>3</sup>. Ныне отношение к имиджу кардинально изменилось, и он единодушно признается важным слагаемым любого публично действующего человека - предпринимателя, преподавателя, ученого, политика и пр. Со-

---

<sup>1</sup> 38 лучших цитат Дональда Трампа о бизнесе, успехе. [shopolog.ru>metodichka/kompanii-i-rynki...biznese...i...](http://shopolog.ru/metodichka/kompanii-i-rynki...biznese...i...)

<sup>2</sup> Макиавелли Н. Избранные сочинения. М., 1982. С. 352.

<sup>3</sup> Шепель В. Имиджелогия: секреты личного обаяния. М., ЮНИТИ, 1994. С 27.

временный исследователь проблем управления Х. Маккей считает задачу развития имиджа основной заповедью руководителя<sup>1</sup>.

Немалое воздействие на усиление вопросов, связанных с имиджем, изменение социально-экономической системы, обретение ею рыночного характера, в ней в свою очередь утвердился маркетинг, ориентирующийся на продвижение товара к потребителю. «Коммерсант-Daily» отметил необычайное увлечение многими проблемой имиджа, доходящее до крайних форм: «Ряд агентств отмечает, что для многих заказчиков (особенно банков) имидж превратился в самоцель»<sup>2</sup>.

Необычайную популярность приобрела возникшая относительно недавно наука – *имиджелогия*. Первоначально она существовала как определенное направление, развивающаяся в рамках прикладной дисциплины под названием *наблик рилейшнз* (связи с общественностью). Более фундаментальное толкование свойственно профессору Мичиганского университета Кеннета Боулдингу, «имиджеведение» есть универсальный подход к изучению поведения людей<sup>3</sup>. Постепенно эта наука приобрела определенную самостоятельность и респектабельность. Появились различные практические пособия, и научные монографии, посвященные данным проблемам. В них изучаются закономерности формирования имиджа, его структура, инструменты, его формирующие, используемые при этом средства и методы.

Современная наука об имидже – имиджелогия - изобилует немалым числом понятий. Они обозначают имидж учителя и организации, события, страны и региона, политический или корпоративный и др. Такой образ имеет основательные корни в подсознании и опирается на социальную природу человека, поскольку каждый стремится произвести благоприятное впечатление на других, что является одной из базисных потребностей.

---

<sup>1</sup> Маккей Х. Как уцелеть среди акул? М., Экономика. 1991. С. 19.

<sup>2</sup> Коммерсант-daily. 1995. № 207.

<sup>3</sup> Boulding K. The image. Knowledge in Life and Society. N.Y. University of Michigan Press, 1956. С. 30; Boulding K. National images and international system // Comparative Foreign Policy. Ed. By W. Hanrieder. N.Y., 1971. p. 90–102.

В этом же ряду имидж делового человека, вынесенный в заголовок многих отечественных и зарубежных работ<sup>1</sup>. В «Словаре живого великорусского языка» В.И. Даля под словом «дело» расширительно подразумевается «работа и труд, занятие, обязанность и должность, поступок и действие». А в «Тезаурусе русской деловой лексики» (2004) к ним присоединяется «предприятие, начинание, бизнес».

В широком смысле понятие «имиджа делового человека» охватывает образ любого человека в любой сфере человеческой деятельности, это имидж специалиста, руководителя, профессионала, учёного и учителя и т.п. В узком смысле такой имидж охватывает такие виды деятельности, связанные с предпринимательством (бизнесом), управлением и политикой. Автор статьи «Имидж делового человека» в «Психологическом словаре» наделяет «делового человека» такими качествами как серьезность и предприимчивость, ориентированного на прибыль и деньги, ценящего время, и умеющего привлекать «других людей к своим делам»<sup>2</sup>. К ним необходимо добавить коммуникабельность или способность к общению, уверенность в себе, лидерство и инициативность.

Для обозначения подобного имиджу явления в русском языке используется понятие «*личины*», например, «личина друга или недруга»; а также понятие «*лика*», которому придается иной смысл на «внешних очертаниях, видимой поверхности чего-нибудь»<sup>3</sup>.

Имидж представляет собой в определенной степени отделенное, отчужденное и независимое от самого человека явление. Это *маска*, которую человек может надеть и снять. Известный немецкий философ Ф. Ницше говорил, что каждый гений носит маску, отправляясь от этой идеи, В. Шепель посчитал маску одним «из функциональных назначений имиджа»<sup>4</sup>. Иногда она порождается ситуацией: Чичиков не менял своей сути, хотя по-

---

<sup>1</sup> Кузин Ф.А. Современный имидж делового человека, бизнесмена, политика. М., 2002; Панфилова А.П. Имидж делового человека. С-Пб., 2007 и др.

<sup>2</sup> [https://www.psyoffice.ru/7/handbook/image/imidzh\\_delovogo\\_cheloveka.html](https://www.psyoffice.ru/7/handbook/image/imidzh_delovogo_cheloveka.html)

<sup>3</sup> Ожегов С. Словарь русского языка. М., Русский язык. 1990. С. 326, 329.

<sup>4</sup> Шепель В. Имиджелогия: секреты личного обаяния. М., ЮНИТИ, 1994. С. 234.

разному говорил с Маниловым Плюшкиным, Коробочкой или Ноздревым. Но иногда она может обрести довлеющую силу и даже стать неотрывной от человека. Типичный пример, пантомима известного французского мима Марселя Марсо. Он или одевает, или снимает маску, испытывая при этом чувство восторга, но когда пытается её снять, то – не выходит. Маска вросла в него! Схожую идею высказал Г. Лебон: «Великие фанатики, увлекающие душу толпы..., только тогда подчиняли ее своему обаянию, когда сами попадали под обаяние известной идеи».<sup>1</sup>

Основой имиджа является природа, естество или *натура* человека. Но главное в нем заключено не столько в самих этих свойствах, но в видении, восприятии другими людьми. Именно в этом состоит различие между натурой и имиджем. Последний, будучи связан с натурой, все-таки отчужден от нее, зачастую не совпадает с нею. Так, исследование имиджа учителя выявило существенное расхождение между желаемым имиджем и реально существующими у учителей качествами. Так основополагающим качеством образа учителя и профессиональным его качеством является любовь к детям, но в опросе учителей заняло лишь 28-м место.

Упомянутый выше Макиавелли по этому поводу не без цинизма высказался следующим образом. «Надо являться в глазах людей сострадательным, верным слову, милостивым, искренним, благочестивым - быть таковым в самом деле, но внутренне надо сохранять готовность проявить и противоположные качества, если это окажется необходимым... Государю нет необходимости обладать всеми названными добродетелями, но есть прямая необходимость выглядеть обладающим ими. Дерзну прибавить, что обладать этими добродетелями и неуклонно следовать им вредно, тогда как выглядеть обладающим ими – полезно».<sup>2</sup>

Весьма спорно категорическое утверждение автора книги «Имидж менеджера» О.А. Володько, что «имидж в концентрированном виде отражает

---

<sup>1</sup> Лебон Г. Вожаки толпы и способы их убеждения. [aquarun.ru/psih/ks/ks1.html](http://aquarun.ru/psih/ks/ks1.html)

<sup>2</sup> Макиавелли Н. Государь. [grachev62.narod.ru/mak/chapt18.htm](http://grachev62.narod.ru/mak/chapt18.htm)

суть личности».<sup>1</sup> В реальности же природа носителя имиджа далеко не всегда может отражаться в том образе, который формируется под воздействием различных причин и обстоятельств.

Близок натуре представление человека о самом себе, или *образ «Я»*. В то же время на формирование этого образа оказывает немалое воздействие самокритичность, уровень притязаний, психологическая просвещенность, теснота общения с другими людьми, темперамент и т.п.

Максимальное несовпадение между натурой и имиджем есть *фантом*, когда в создаваемом или созданном образе практически нет реальной почвы, и вся его информационная основа базируется на факции, обмане. Фантом есть, по сути, призрак, формируемый с помощью блефа, мифотворчества и демагогии, некая «потемкинская деревня».

Слово *имидж* имеет английское происхождение и означает не что иное, как образ, облик, представление, подобие. Сначала этот термин использовался в коммерческой рекламе для дифференциации однородных товаров. Позднее такому толкованию добавилось содержание, связанное с целенаправленной деятельностью по созданию образа. Например. Имидж - это целенаправленно создаваемый образ, наделяющий объект (личность, организацию и т.п.) дополнительными социальными и политическими ценностями, усиливающими эмоциональное его восприятие<sup>2</sup>.

Простое и выразительное определение «имиджа» как «образ человека в глазах других людей»<sup>3</sup> отождествляет два этих понятия, выражает перцепцию или восприятие какого-то объекта другими людьми.

В отличие от него В. Шепель разводит понятия имиджа и образа. С его точки зрения, «*образ* - это обобщающая характеристика личности, устойчивые ее индивидуальные качества, обусловленные историческим периодом времени, принадлежностью к определенному слою людей, типичными условиями жизнедеятельности». Имидж же представляет собой

---

<sup>1</sup> Володько О.А. Имидж менеджера. Минск, «Амалфея». 2009. С. 10.

<sup>2</sup> Феофанов О. Стереотип и имидж в буржуазной пропаганде // Вопросы философии. 1980. № 6. С. 51.

<sup>3</sup> Володько О.А. Имидж менеджера. Минск, «Амалфея». 2009. С. 9.

фасадную часть образа, «в которой манеры (жесты) и мимики и выступают в качестве наиболее впечатляющих архитектурных элементов». [115, с.230]. С нашей точки зрения, такое различие недостаточно обосновано, поскольку к числу тех самых наиболее значимых «архитектурных элементов» почему-то не отнесена речь, телесные характеристики, не говоря об одежде и аксессуарах.

В близком ключе истолковывает понятие имиджа Т. Гринберг, увязывая его с наглядностью, выразительностью, рекламной и внушающей идей. Это «наглядное проявление того или иного фрагмента реальности, воплощающее рекламную идею в выразительной, запоминающейся, нередко символической форме. Это звуковые, изобразительные и вербальные знаки, воплощающие суггестивные задачи рекламного произведения. Это образ-представление, целенаправленно создаваемый, наделяющий объект дополнительными ценностями, что, собственно, и способствует более эмоциональному его восприятию»<sup>1</sup>.

Такая интерпретация уподобляет имидж некоей тени реальности, охватывающей как естественно сформированные, так и специально создаваемые характеристики. Тем он отличается от близкого понятия *репутации*, которая отличается большей устойчивостью, естественностью её формирования, и служит субстанциональной характеристикой человека<sup>2</sup>. В отличие от неё имидж более пластичен и обусловлен ожиданиями и запросами последователей, больше подвержен ситуативному спросу и предложению.

В определенной оппозиции к имиджу находится стереотип, представляющий собою устойчивую структуру общественного сознания, но он активно воздействует на деятельность по созданию имиджа, поэтому его не должно игнорировать, но всегда его необходимо учитывать.

---

<sup>1</sup> Гринберг Т. П. Политическая реклама: портрет лидера. М., 1995. С. 15.

<sup>2</sup> Венедиктова В. Деловая репутация // Личность, культура, этика, имидж делового человека. М., Институт новой экономики. 1996.

*Атрибутивные характеристики* имиджа состоят в его яркости, понятности, позитивности, популярности или известности.

Атрибуты имиджа	Формы проявления имиджа
Яркость (заметность, броскость, необычность)	Внешность, поведение, красота, одежда, речь, идеи
Понятность	Ясные и простые намерения
Известность, популярность, узнаваемость	Выступления публичные и по ТВ, эпатаж
Позитивность, привлекательность, притягательность	Умение понравится, породить доверие
Адекватность или соответствие природе	Искренность
Искусственность	Реклама

Безусловным атрибутом имиджа человека является высокая и устойчивая *известность* его фамилии и имени. В отношении товара и компании такой имидж именуется брендом<sup>1</sup>.

Другим атрибутом имиджа выступает *притягательность*. В итоге рождает некая сила, под воздействием которой люди тянутся к обладателю имиджа, он становится привлекательным для них, такая его особенность была обозначена как обаяние и харизма.

Известный французский социолог Г. Лебон (1841-1931) полагал обаяние основной причиной власти. «Обаяние составляет самую могущественную причину всякого господства; боги, короли и женщины не могли никогда властвовать без него».<sup>2</sup>

Социальный психолог начала XX века Б. Хатунцев в монографии о власти (1925) связывал власть с обаянием ума, красоты и святости. Они помогают создать ореол признания, и связанная с ним иррациональность лежит в основе успехов опытного продавца, использующего механизм непрямого внушения. Он «тонкой похвалой и косвенным указанием на преимущества его товара скорее внушит вам мысль о целесообразности

<sup>1</sup> Рыночная стоимость наиболее дорогих брендов составляет: Coca-Cola – 65 млрд., Microsoft – 35 млрд, Sony – 13 млрд. долл.

<sup>2</sup> Лебон Г. Вожаки толпы и способы их убеждения. [aquarun.ru/psih/ks/ks1.html](http://aquarun.ru/psih/ks/ks1.html)

необходимости приобрести именно этот товар». Такими качествами обладают или должны обладать современные имиджмейкеры! Одновременно этот ученый обратил внимание на символическую природу образа-имиджа, которая особенно проявляется при отсутствии постоянной персонально устойчивой связи, в этом случае приобретают большое значение форменная одежда, знаки отличия, голос, взгляд, манеры, жесты<sup>1</sup>.

Известный немецкий политолог Макс Вебер ввел понятие «*харизмы*», которое по своему значению близко греческому слову, обозначающему святость, одаренность, авторитетность, мудрость. Оно характеризует выдающиеся, необычные и даже сверхъестественные качества вождя, которыми он обладает в глазах своих последователей.

Близкая тому черта – влияние, которой особенно обладают православные святые, в индийской культуре – гуру, одно слово которых пробуждает мысль и побуждает к действию. Выражением её является также авторитет, свойственный неформальным лидерам.

*Адекватность* имиджа выражает его соответствие духовной природе человека. Когда же он вступает в противоречие с нею, то у людей, наблюдающих за словами и действиями того, кто является носителем имиджа, возникает чувство фальши, неестественности, неискренности. Хотя при этом необходимо сделать оговорку, что опытные лицемеры и наделенные актерским талантом лица могут такого рода предубеждения умело преодолевать.

## 2. Имидж делового человека и его слагаемые

Пространство имиджа весьма велико. Относящийся к определенному товару, вещи, газете, теле-программе, событию имидж именуется *предметным*. Имидж организации чаще всего называют *корпоративным*, отражающим успех, престиж и стабильность. Географическую, культурную,

---

<sup>1</sup> Хатунцев Б.Н. О природе власти: Опыт исследования социально-психологических основ власти. М., 1925. С. 29, 51, 60, 96, 119, 145-146.



историческую и пр. специфику имеют имидж (внешний и внутренний) **территории и страны**. Последний есть национальный имидж тесно с имиджем основной или коренной нации, в России таковым является имидж русских. Политическим является имидж **государства, партии, Президента** и др.

Наиболее изученным и популярным с точки зрения спроса на него на рынке является **личный** или **персональный** имидж, по характеру он бывает позитивным и негативным. **Существующий** имидж (его иногда неточно называют зеркальным) выражается во мнении носителя имиджа о себе (уже упомянутый образ-Я), но главное его бытие - представление о нем других людей. К **желаемому** имиджу человек устремляет свои усилия, воодушевляемые некоей целью.

Персональный имидж, и в частности деловой имидж, включает широкий спектр качеств, присущих личности, они же являются факторами непосредственно и опосредованно влияющими на имидж.

**Телесные** – пол и рост, лицо, волосы и прическа, фигура, осанка.

**Кинесика** – походка, позы, мимика и жесты.

**Внешние** – одежда и обувь; аксессуары – очки и часы, украшения, ручка, компьютер и пр.

**Материальное окружение** – машина, квартира и дом, офис и пр.

**Речь** – акцент, голос (громкость, тембр, интонации и акцент). Особую роль здесь играет ораторские навыки, предполагающие смелость в выступлениях, образность и убедительность, речевой этикет.

**Профессия** – **знания, умения, опыт**, нередко профессия учителя, ученого или актера отображается на лице (кстати, имидж профессии самостоятельно изучается и является составной частью в «матрешке» имиджа личности).

**Психологические** – темперамент, характер, коммуникабельность, аналитичность, эмоциональная чуткость (эмпатия), умение нравиться (аттаркция) и пр.

**Социальные** – происхождение, положение, семья.

**Культурные** – образование, знания<sup>1</sup>.

В структуру делового имиджа А. Пелих, Т. Кизилова, А. Пронченко включают служебный этикет - приветствие, деловое общение, сочетание наказания и поощрения. Деловые беседы и выступления. Работу с документами. Деловую переписку. Культуру телефонного разговора. Визитные карточки. Деловой протокол. Этикет поведения на приемах и обедах. Деловые подарки. Внешний вид и манеры. Комбинированную записную книжку<sup>2</sup>. Близкие черты и характеристики Дороти Доти включает в состав делового имиджа, имиджа кампании следующее. Надежность. Честность. Компетентность. Дружелюбие. Ориентация на предоставление услуг. Консерватизм, старомодность, современность. Модность, умение держаться «в струе». Агрессивность. Высокое качество. Цена - дорогая или недорогая. Полезность. Внимательность<sup>3</sup>.

Различные качества, составляющие имидж в целом, можно сгруппировать в три большие категории (см. таблицы 1-3), соединяющие простоту и необычность<sup>4</sup>.

Эти характеристики могут быть отчетливо выраженными или скрытыми, ярко окрашенными или эмоционально невыразительными. Все они по-разному воспринимаются окружением, покупателями и потребителями продукции носителя имиджа, сотрудниками, партнерами, выступающими в роли зрителей и слушателей. Умелое их сочетание позволяет сформировать убедительный и привлекательный деловой имидж.

Первая категория условно названа «*Полеми жизнедеятельности*». В него входят семейное положение, круг знакомых, отношение к религии, национальность, социальное положение и происхождение, материальное положение, увлечения, достижения.

---

<sup>1</sup> Марченко Г.И., Носков И.А. Имидж в политике. М., Владос, 1997. С. 28-123.

<sup>2</sup> Пелих А.С., Кизилова Т.Г., Пронченко А.Г. Имидж делового человека. – М.: Приор, 1997. С. 43-96.

<sup>3</sup> Доти Д. Паблсити и Паблик Рилейшнз. М., 1996. С. 239-284.

<sup>4</sup> Марченко Г.И., Носков И.А. Имидж в политике. - М.: Владос, 1997. С. 33.

Таблица 1

Элементы имиджа	Положительное восприятие	Отрицательное восприятие
Социальное положение, происхождение	Подчеркивание единства	Акцент на исключительности
Результаты прежней деятельности	Успехи	Неудачи, провалы
Национальность	Общность с большинством, собеседником	Противопоставление
Возраст	Молодость, зрелость	Старость, немощь
Здоровье	Крепкое	Слабое
Материальное положение (квартира, дача, доход, автомобиль и т.п.)	Скромное благосостояние	Демонстрация богатства
Частная жизнь: семья, жена, дети, родственники и др.	Наличие	Отсутствие
Окружение: влиятельные знакомые, соперники	Наличие	Отсутствие
Предметное окружение – визитки, одежда, офис	Наличие	Отсутствие

Акцент на социальном положении, происхождении и профессии должен создавать ощущение единства с окружением носителя имиджа, подчеркивая его опыт, владение различными умениями и профессиональную компетентность.

Когда руководитель фирмы признается в ухудшении экономических показателей фирмы, то это может негативно сказаться на его имидже. Однако ответственность за ошибки обычно списывается на подчиненных или неблагоприятные обстоятельства, противоположным образом может быть использован факт высокого уровня жизни работников предприятия.

С молодостью или зрелостью связывается активность, энергия, оптимизм, критичность сношению к жизни.

О семейственности человека свидетельствует обручальное кольцо на пальце, изысканности – красивая пишущая ручка. Визитки кратко и содержательно представляют делового человека, говорят об его серьезности, престижности и солидности. Основное их назначение заключено в представлении людей друг другу. Они используются также для информирования о своем существовании, о произошедшем контакте, сопровождают подарок. Их отсутствие свидетельствует о невнимании к вопросам собственного имиджа.

Существуют определенные правила их вручения - первыми должны вручать их хозяева. Их нужно передавать партнеру для мгновенного прочтения, и только обеими руками или правой рукой. Нельзя мять чужие карточки.

Вторая категория качеств имеет *социопсихологическую природу* и включает интеллект и информированность, кругозор, опыт, воля, общительность, реакция на ситуацию и самооценка.

Таблица 2

Элементы имиджа	Положительное восприятие	Отрицательное восприятие
<b>Интеллект</b>	Логичность, четкость формулировок, широта охвата проблем	Непоследовательность, противоречивость, размытость высказываний, односторонность
<b>Воля</b>	Решительность, активность, энергичность, настойчивость, самообладание	Нерешительность, вялость, подавленность, несдержанность, импульсивность, упрямство
<b>Общительность: открытость и закрытость, эмпатия и симпатия</b>	Расположенность к общению, искренность, умение слышать людей	Замкнутость, суровость, лживость, отталкивание людей, глухота к людям и их мнению
<b>Самооценка</b>	Уверенность в себе	Неуверенность, переоценка своих возможностей
<b>Реакция на ситуацию</b>	Быстрота, находчивость, защита своей позиции	Замедленность, зависимость от ситуации
<b>Информированность, компетентность</b>	Обширные	Узкие
<b>Опыт, профессионализм</b>	Владение различными навыками и профессиональными умениями	Отсутствие таковых или ограниченность
<b>Моральные качества</b>	Соответствие общепринятым ценностям - честность, порядочность и др.	Пренебрежение ценностями

*Под интеллектом чаще всего подразумевается* мышление (ум) и память. Развитому мышлению свойственны гибкость, продуктивность (способность к рождению новаторских идей), скорость и аналитичность (способность к всестороннему осмыслению ситуации). Деловому человеку, безусловно, необходима память, чтобы держать в памяти различные сведения и использовать их в том или ином случае. Недостатки интеллекта зачастую

проявляются в приверженности общим мнения (догматизме), негибкости и тугодумии.

Имидж умного менеджера или предпринимателя не обязательно включает интеллектуальные качества профессионалов умственного труда – ученых или преподавателей. Для него в первую очередь практический ум, умеющий цепко улавливать детали и делать из них необходимые для конкретного дела выводы.

Как гласит народная мудрость: драма нашего времени в том, что чем лучше мыслит машина, тем с большим восторгом к ней относятся, а чем лучше мыслит человек, тем с большим подозрением на него смотрят.

Научные исследования не подтверждают наличия прямой связи эффективности управленческой деятельности с глубиной и масштабом интеллектуальных качеств. Эксперты университета Беркли, изучавшая М. Горбачева, отметила его высокий интеллектуальный уровень, способность к постижению не только ситуации в целом, но и деталей. Между тем бесславный финал деятельности М. Горбачева, в сущности, опроверг их мнение, вполне можно предположить, что в его намерения входило сокрушение первого в мировой истории социалистического государства.

Значительное влияние на имидж делового человека оказывают его *волевые качества*, проявляющиеся в решительности, энергичности, активности, настойчивости, владении собой. В формуле «Хочу, могу, делаю!» соединены сила желаний, способности и установка на действие.

Не менее значимы *коммуникативные качества*: коммуникабельность (способность легко сходиться с людьми), рефлексивность (осознание внутренних психических актов и состояний), эмпатия или сопереживание, искренность, открытость и др. Манера общения не должна быть вялой, невыразительной, взвинченной, равнодушной, высокомерной и пренебрежительной к людям, самовлюбленной. Для нее должны быть характерны доверительность, уважительность, доброжелательность, ненавязчивость.

Одновременно для имиджа необходимо скрывать свойства, производящие неблагоприятное впечатление. Физические и иные недостатки. Болезни. Семейное неблагополучие (ссоры, разводы и пр.). Стремление к повышению социального статуса любой ценой, именуемое карьеризмом и пр.

Для делового имиджа весьма актуальна адекватная **самооценка** своих качеств, чему в одинаковой степени мешают неуверенность и переоценка своих возможностей. Она во многом определяет отношения с окружением, критичность, требовательность к себе, отношение к успехам и неудачам. **Внешним её выражением являются** осанка, решительная походка, прямой взгляд. Неуверенность проявляется в сгорбленности, человек как бы съезжился, его грызут постоянные сомнения.

Моральные качества имиджа определяются соответствием общим ценностям и идеалам, а проявляются в естественности, достоинстве, такте, вежливость среди прочего определяется приветствием - рукопожатием, поклоном или кивком головы, поднятой шляпой.

Третий блок – «**Языки**» - состоит из вербальных и невербальных характеристик, создающих внешний облик личности. К ним можно отнести речь, одежду, походку и осанку, мимику, пантомимику, жесты, волосы, очки и пр.

Таблица 3

Элементы имиджа	Положительное восприятие	Отрицательное Восприятие
<b>Речь</b>	Краткость, внятность, образность, хорошая дикция, выразительность, интонационность, обоснованность	Многословие, невыразительность, монотонность, дефекты произношения
<b>Одежда</b>	Уместность цвета и стиля одежды, соответствие с фигурой	Использование несочетаемых, кричащих цветов и деталей одежды, неопрятность
<b>Волосы</b>	Ухоженность, аккуратность и естественность прически	Растрепанность, вычурность
<b>Очки</b>	Уместность и соответствие форме лица	Несоответствие форме лица
<b>Мимика</b>	Выразительность	Скованность, напряженность, чрезмерность
<b>Жесты</b>	Сдержанность, выразительность	Неумеренность
<b>Походка, осанка, позы</b>	Твердость, устойчивость, энергичность, подтянутость	Расслабленность, неустойчивость

**«Языки»** (речи, одежды, тела и пр.) очень разнообразны и информативны.

В механизме создания делового имиджа речь играет ведущую роль в процесс деловых коммуникаций. В ходе личных контактов осуществляется прямое общение. Когда в нем участвует какие-то средства связи - телефон, Интернет, с помощью писем то такое общение становится косвенным.

До определенного времени даже деловые переговоры между русскими купцами завершались рукопожатиями – «ударили по рукам», ныне такое общение во многом формализовано с помощью речевого этикета. Он улучшает взаимопонимание и весьма практичен, регулирует отношения между равными по статусу людьми, и между подчиненными и руководителями. Наряду с принципом приветливости и предупредительности, в нем присутствуют относительно стандартизированные формулы ««здравствуйте», «будьте добры» и др.

### **3. Имиджирование: стратегия и тактика**

Проникновение имиджа на рынок, выразилось в расширении производства и продажей имиджевой одежды, аксессуаров, предметов интерьера, появлением специалистов по разработке программ по формированию имиджа - имиджмейкеры. По существу возникла подлинная индустрия имиджа.

Автор книги «Имидж менеджера» О.А. Володько возводит в ранг «отличительных черт» таких специалистов правдивость: «Они готовы создать яркий, положительный образ, но только тогда, когда это соответствует действительности»<sup>1</sup>.

Резонанс вопрос, вынесенный в заголовки ряда книг: «Возможно ли, самому для себя создать имидж, став собственным имиджмейкером?»<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Володько О.А. Имидж менеджера. Минск, «Амалфея». 2009. С. 6.

<sup>2</sup> См. Джей Дж. Эффективный самомаркетинг. М., 1998; Дэвис Ф. Создай свой имидж. Минск., 1997 и др.

Многие полагают, что это создать имидж для себя любимого несложная задача: «Имидж - самопрезентация, конструирование человеком своего образа для других»<sup>1</sup>.

В реальности имиджирование длительный и сложный процесс, успешность протекания которого зависит от выбранной его создателями стратегии, тактики и технологии. В основе имиджа лежит определенным образом организованная информация - визуальная, словесная, звуковая. Носителем персонального имиджа выступает, с одной стороны, человек, а с другой - целевые аудитории, в сознании которых и создается соответствующий образ.

Французы говорят: стиль - это человек. От воли и ума личности во многом зависит эффективность усилий по созданию и коррекции уже сложившегося имиджа. По меткому выражению выдающегося русского философа и поэта А. Белого, каждый человек должен пройти «круг людификации», постоянно примеряя те или иные маски. На этом принципе основан один из тренингов, когда человек в своем воображении примеряет на себя тот или иной образ и проигрывает поведение в нем.

В создании имиджа существует немало трудностей, обусловленных существованием двух различных и несовпадающих вопросов. Первый из них требует ответа на вопрос «Кто же я такой?». Он в значительной степени зависит от самокритичности и уровня самооценки, чем они выше, тем более негативный характер он может обретать. То есть образ «себя» может перекашиваться чрезмерно похвальную или уничижительную сторону. Второй вопрос носит кардинально иной характер: «Что думают обо мне лица из близкого или отдаленного окружения?» или «Каким я представляюсь в их мнении?»

Однако необходимо заметить, что возможности самого человека в этом плане существенно ограничены. Дело в том, что человек всегда находится под гнетом уже сформировавшегося у него образа «Я», и в котором отражена

---

<sup>1</sup> Пелих А.С., Кизимова Т.Г., Пронченко А.Г. Имидж делового человека. – М.: Приор, 1997. С. 3, 43.



вся его биография, прошлое, на который решающим образом влияет уровень самооценки.

Мало того, видение себя (образ «Я») никогда не совпадает и не может совпадать с образом того же человека, который существует в восприятии других людей (образом «Я» в сознании других). Отсюда вытекает тот факт, что сам человек вследствие объективно существующих причин, как правило, не может взглянуть на себя глазами других людей. Поэтому зарубежный и отечественный опыт сформировал твердое убеждение в необходимости экспертов, которые могут помочь в этом чрезвычайно специфическом деле.

В целом деятельность по созданию имиджа может опираться на личностный и социально-психологический подходы, предполагающие собственное мнение о себе, и/или на восприятие человека другими людьми. Большинство утверждает себя в сознании других людей стихийно, спонтанно, и только меньшинству доступен иной способ формирования имиджа, посредством целенаправленно направляемой деятельности по его созданию. В её центре – фигура имиджмейкера – image maker - в переводе с английского создатель образа или имиджа<sup>1</sup>.

Выполняемые им цели и задачи состоят в том, чтобы:

- выявить целевые установки носителя имиджа, в том числе желаемой аудитории, на которую имидж нацелен;
- провести диагностику положительных и отрицательных качеств носителя имиджа;
- соотнести выявленные качества с ценностями желаемой аудитории;
- разработать программу утверждения (показа) имиджа в желаемой аудитории;
- ключевые моменты этой программы связаны с а) привлечением внимания и отстранением от всех остальных; б) добиться четкого намерений и действий; с) породить симпатию и доверие; д) обрести

---

<sup>1</sup> В вульгарном профессиональном лексиконе современных отечественных творцов имиджа они сами себя именуют «морделами».

известность, узнаваемость; г) продемонстрировать силу и значимость; ж) побудить к требуемым действиям.

Алгоритм действий, связанных с имиджем, охватывает разработку проекта программы, обсуждение, принятие, реализацию и оценку эффективности. На *исходном* этапе важно четко определить достоинства и недостатки носителя имиджа, намечены действия, которые усиливают первые и ослабляют вторые. При *обсуждении* важно определить стоимость предлагаемых мероприятий. В процессе *принятия* программы должна быть уточнены главная цель, стратегия, и их отличия от аналогичных программ. *Реализация* охватывает классические функции управления – организацию, координацию, стимулирование и контроль. Анализ *результатов* программы требует ответов на вопрос: «Насколько имидж и престиж повысился?».

Среди средств утверждения ранее наиболее значимыми были личные выступления, слухи.

Великий оратор Рима Марк Цицерон говорил о высокой необходимости того, чем «мы в действительности хотим считаться», - это сегодня именуется желаемым имиджем - по сравнению с тем, что «нам было легче всего казаться такими, каковыми мы в действительности»<sup>1</sup>. Любопытно, что он сформулировал закон обусловленности общественного внимания высоким положением человека. «Все люди устремляют на него взоры и хотят знать, что он делает, и как живет, причем - словно он освещен ярчайшим светом - не могут оставаться скрытыми ни его высказывания, ни его поступки»<sup>2</sup>. Трудно спорить с его суждением об ораторском умении, имеющим «большое значение в деле снискания славы». Не менее значимо и приветливое повседневное общение – другая разновидность речи: «ласковость и доступность беседы привлекают к себе сердца людей»<sup>3</sup>.

К высказанным и вполне современным суждениям Цицерона о средствах, формирующих имидж, присоединились телевидение и радио,

---

<sup>1</sup> Цицерон. Об обязанностях. Книга II. // О старости. О дружбе. Об обязанностях. М., «Наука», 1974. С. 111.

<sup>2</sup> Цицерон. Указ. соч. Там же.

<sup>3</sup> Цицерон. Указ. соч. Там же, с. 112.

Интернет, телефон и пр. Если ранее личный имидж формировался естественно в течение долгих лет, то ныне различные рекламные кампании чуть ли не за одну ночь могут серьезно изменить его.

Существенное место среди средств распространения и утверждения имиджа занимает прямая реклама, красочно представляющая фирму, производимую продукцию/услугу и его руководителя. Однако она будет эффективной, если в ней подчеркивается ценность свойств и качеств для окружения, и её нацеленность на конкретную аудиторию.

Не меньшее значение имеет косвенная реклама положительная информация о фирме и руководителе, которая упоминает среди прочего, она воздействует на подсознание и постепенно проникает в сознание аудитории. Благотворительность, оказываемая носителем имиджа, подчеркивает его высокую роль в обществе, в сфере медицины, социальной помощи, культуры, образования, религии, спорта.

Слухи есть особый канал распространения и утверждения имиджа. Так нападению Чингиз-хана всегда предшествовали организуемые разговоры о невероятной жесткости его войск, что не вполне соответствовало реальности. Она чаще всего проявилась к жителям, которые вступали в борьбу и сами не отворяли ворот города.

Поскольку носитель имиджа находится в конкурентном поле и на него может обрушиваться та или иная негативная информация, поэтому ей необходимо противодействовать, блокировать. Методы блокирования состоят в *умолчании* (сокрытии) отрицательных сведений; их *опровержении*, если они стали публичными, экспертом или представителем власти; переключении внимания общественности по помощи яркого информационного повода.

Развитием и специализацией функций, связанных с имиджем, тесно сплетаются с задачами, так называемых *спич-райтеров*, в древности их называли риторамы - учителями риторики. Ныне они не только пишут тексты публичных выступлений, но и помогают отрабатывать навыки общения с

аудиторией, шлифуют речь и сглаживают ее недостатки. На смену известным с давних времен парикмахерам пришли *стилисты*, подбирающим тип прически, и *визажисты*, выбирающие тип макияжа и даже выражение губ и глаз, исходя из типа лица. Вместо портных появились *модельеры*, подбирающие стиль одежды в соответствии с типом фигуры<sup>1</sup>.

Профессор Гарвардского университета Джон Коттер (США) сформулировал стратегические принципы формирования имиджа.

1. Нужна основательная подготовка грядущих действий, а не установка на некие отчетливо обозначенные изменения.

2. Эффективность программы зависит как от природных качеств носителя имиджа, так и профессионализма имиджмейкера.

3. Завершением программы должно стать изменение корпоративной культуры фирмы, а не её началом.

4. Низкая результативность программы всегда порождается незавершенностью действий и этапов, лучше ничего не делать, чем так расходовать время и деньги<sup>2</sup>.

Исследование, проведенное компанией Environics International в 20 странах мира, привело к выводу о высоком значении социального имиджа для инвесторов. Примерно 28% американцев принимает решение об инвестициях в ценные бумаги и акции частных компаний, собирая информацию об имидже фирмы в глазах общества. В Италии таковых 33%, Канаде — 26%, Японии — 22%, Британии — 21%, Франции и Германии — 21%. Другой результат исследования - социальная репутация в формировании имиджа компании имеет большее значение, чем реклама её бренда и финансовая политика<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Марченко Г.И., Носков И.А. Имидж в политике. - М.: Владос, 1997. С. 154.

<sup>2</sup> Коттер Дж., Ратгебер Х. Наш айсберг тает, или как добиться результата в условиях изменений. М., Эксмо, 2008. С. 65-67.

<sup>3</sup> От Аристотеля до Starbucks: как этика влияет на экономику // Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. — 21.09.2006. URL: <http://gtmarket.ru/laboratory/expertize/2006/420>

В деловых коммуникациях имиджу, как отдельного человека, так и организации в целом должно уделяться пристальное внимание, поскольку имидж является одним из слагаемых успешной деятельности.

### **Контрольные вопросы и задания.**

1. Дайте характеристику восприятию и его роли в процессе деловых коммуникаций.
2. Что означает понятие «имидж»? Какие трактовки имиджа присутствуют в научной литературе?
3. Дайте характеристику и формам проявления имиджа.
4. Каковы основные слагаемые имиджа делового человека?
5. Какие элементы имиджа включаются в «поле жизнедеятельности» делового человека?
6. Какие элементы имиджа имеют социопсихическую природу?
7. Какие элементы имиджа относятся к «языкам»?
8. В чем состоит стратегия и тактика имиджирования?

### **Литература**

1. *Аверченко Л.К.* Практическая имиджелогия: Учебное пособие. – Новосибирск: СибАГС, 2007.
2. *Алехина, И.В.* Имидж и этикет делового человека. – М.: ЭЭН, 2006.
3. *Володько О.М.* Имидж менеджера. – Минск: Амалфея, 2009.
4. *Кузин Ф.А.* Современный имидж делового человека, бизнесмена, политика. – М.: Ось -89, 2002.
5. *Мальханова И.А.* Деловое общение. Учебное пособие для вузов. – М.: Академический проект, 2002.
6. *Марченко Г.И., Носков И.А.* Имидж в политике. - М.: Владос, 1997.
7. *Панасюк А.Ю.* Формирование имиджа: стратегия, психотехнологии, психотехники. – М.: Омега-Л, 2007.
8. *Почепцов Г.Г.* Имиджмейкер как профессия // Почепцов Г.Г. Коммуникативные технологии двадцатого века. – М., 2000.

9. Почепцов Г.В. «Имиджелогия». – М.: «Рефл-бук, Ваклер» 2004.
10. Психология и этика делового общения. Учебник для бакалавров / под ред. В.Н. Лавриненко и Л.И. Чернышовой. 7-е изд. М.: ЮРАЙТ, 2015.

## Глава 5. Формы деловых коммуникаций

Будь сильным, если можешь; будь хладнокровным – это уж непременно; и запасись безграничным терпением. Никогда не загоняй противника в угол и всячески помогай ему сохранить лицо.

*Б. Лиддл-Гарт* (1895–1970), британский офицер, военный историк

Проблема деловых коммуникаций является одной из центральных в коммуникативно-управленческой деятельности. Роль деловых коммуникаций сравнима со значением кровообращения для жизнедеятельности человеческого организма.

Как вид социального взаимодействия деловые коммуникации отличаются от повседневных, межличностных и требует научного анализа. В нем ставятся достижимые конкретные бизнес-цели и задачи, при этом недопустимо прекращения взаимодействия с партнером. Поэтому деловые коммуникации обеспечивают не только обмен информацией для принятия решения, обеспечивают сохранность взаимоотношений, но и способствуют их структурированию деловых отношений в экономике, политике и в бизнесе.

Условно деловое общение можно условно разделить на *прямое* (непосредственный контакт) и *косвенное* (наличие между оппонентами пространственной или временной дистанции). Считается, что непосредственный контракт обладает большей результативностью, так как поддерживается эмоциональным воздействием и внушением.

В целях достижения результатов совместной деятельности и решения значимых проблем сформировался целый комплекс разнообразных форм деловых коммуникаций. К числу таких форм принято относить:

- деловые беседы, встречи, и интервью
- совещания и собрания
- переговоры

- публичные мероприятия (пресс-конференции, презентации, круглые столы, форумы, саммиты)
- деловые приемы посетителей и гостей, деловые завтраки, обеды, ужины, фуршеты.

### 5.1. Деловая беседа

Согласно русской традиции беседа по В. Далю представляет собой разговор, общительную речь между людьми, обмен чувств и мыслей на словах<sup>1</sup>.

*Современная деловая беседа представляет собой устный речевой контакт между взаимозаинтересованными людьми, имеющими необходимые полномочия для установления деловых отношений и решения деловых проблем.*

В ходе деловой беседы устанавливается взаимосвязь и взаимодействие между оппонентами, для обмена информацией и опытом, предполагающее достижение конкретного результата, решение определенной проблемы или реализацию определенной цели.

Недостаточно чтобы осуществился речевой контакт, необходимо, чтобы слова были сказаны к месту, обращены к конкретному человеку и понятными для него условиями.

Практика деловых коммуникаций демонстрирует, что для решения бизнес-проблем необходимо научиться налаживать контакты друг с другом. Поэтому беседы в бизнесе получили широкую распространённость и лидерство среди многообразных форм взаимодействия. Зачастую деловая беседа является единственной возможностью убедить собеседника в обоснованности вашей позиции, позволяет принять заранее вами подготовленное предложение.

Понятие «деловая беседа» весьма широко и достаточно неопределенно это и просто деловой разговор заинтересованных лиц, и устный контакт

---

<sup>1</sup> Даль В. Толковый словарь живого великорусского языка: В 4 т. /Владимир Иванович Даль. – МЮ: Рус. Яз. – Медиа, 203. Т.1: А – З. – 2003. – 699с., С. 85



между партнерами, связанными деловыми отношениями.

Мастерство делового общения проявляется в умении вести деловые беседы – то есть устанавливать устный контакт, призванный стимулировать решение конкретных проблем. Беседы различаются по: длительности, форме, цели и содержанию. Можно выделить следующие виды бесед:

- беседы информационного характера;
- беседы дисциплинарного характера;
- беседы, связанные с поручением задания;
- беседы, связанные с контролем выполнения задания;
- беседы в ходе конфликтной ситуации, направленные на ее разрешение;
- беседы неформального характера для улучшения психологического климата;
- беседы при найме и увольнении.

К числу важнейших функций деловой беседы следует отнести:

- поддержание взаимоотношений с партнером;
- совместный поиск, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей и замыслов;
- контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий; поддержание деловых контактов; стимулирование деловой активности.

Беседа является строго регламентированным видом общения, содержащим определенные *этапы реализации*:

- начало;
- взаимное информирование;
- выдвижение аргументов;
- выдвижений положений;
- варианты принятия решения;
- завершение беседы.

Начало беседы представляет для собеседников наибольшую трудность. Даже если партнеры информированы о сути обсуждения проблемы, о целях,

которые преследует каждая сторона общения, четко представляют результаты и последствия, то и они не застрахованы от «внутреннего тормоза». Даже подготовленные профессионалы не могут ответить на вопрос: Как и с чего начинать? Какие фразы и аргументы более всего подходят?

Для начала необходимо настроиться на собеседника, сформировать корректное отношение, далее следовать по алгоритму:

### ***1. Установить визуальный и речевой контракт с оппонентом:***

Правильность первых предложений позволит завоевать интерес к вам, поэтом следует избегать следующих шаблонных фраз: *«Извините, если я отвлекаю...»*, *«Пожалуйста, если у вас есть время меня выслушать»*, *«Давайте с вами быстренько рассмотрим...»*; *«Я как раз случайно проходил мимо и заскочил к вам...»*; *«А у меня на этот счет другое мнение...»*, *«Вы не возражаете обсудить сейчас выгодное предложение...»*;

*Использовать «Вы-подход»* — это умение ведущего беседу, поставить себя на место собеседника. Предположить ответы на вопросы: *«Что бы нас интересовало, будь мы на месте нашего собеседника?»*; *«Как бы мы реагировали на его месте?»*. Даем собеседнику почувствовать, что мы его уважаем и ценим как специалиста.

Получить обратную связь от оппонента - согласие на контакт, обсуждение.

### ***2. Создать располагающую деловую обстановку:***

- Обеспечить конфиденциальность;
- Создать безопасную среду;
- Сформировать положительное отношение к встрече или теме обсуждения.

### ***3. Привлечь внимание и разжечь бизнес- интерес оппонента:***

- Ваши предложения соответствуют интересам оппонента,
- Ваши предложения новы для оппонента;
- Вы внушаете доверие, с вами возникает желание взаимодействовать.

#### ***4. Завершение диалога с закреплением достигнутого результата***

В прикладных науках сформировано множество способов начать беседу, но практика выработала следующий ряд «правильных дебютов».

1. ***Метод снятия напряженности*** позволяет установить тесный контакт с собеседником. Достаточно сказать несколько теплых слов — и вы этого легко добьетесь. Нужно только задаться вопросом: как бы хотели чувствовать себя в вашем обществе собеседники? Шутка, которая вызовет улыбку или смех присутствующих, также во многом способствует разрядке первоначальной напряженности и созданию дружеской обстановки для беседы.

2. ***Метод «зацепки»*** позволяет кратко изложить ситуацию или проблему, увязав ее с содержанием беседы. В этих целях можно с успехом использовать какое-то небольшое событие, сравнение, личные впечатления, анекдотичный случай или необычный вопрос.

3. ***Метод прямого подхода*** означает непосредственный переход к делу без какого бы то ни было вступления. Схематично это выглядит следующим образом: мы вкратце сообщаем причины, по которым была назначена беседа, быстро переходим от общих вопросов к частному и приступаем к теме беседы. Этот прием является «холодным» и рациональным, он имеет прямой характер и больше всего подходит для кратковременных и не слишком важных деловых контактов.

Очень важно помнить о нашем личном подходе к беседе. Основное правило заключается в том, что беседа должна начинаться с так называемого «вы-подхода».

#### **Основные требования к деловому разговору.**

1. Правильность – грамотность речи («кто владеет словом – владеет миром»).
2. Точность – соответствие высказываний мыслям говорящего.
3. Краткость – отсутствие ненужных повторов, излишней детализации и словесного мусора.

4. Доступность – простота речи, соответствие ее содержания уровню подготовленности аудитории к восприятию.

5. Использование приемов обратной связи: «Я правильно понял, что ...».  
«Правильно ли я понял, что ...».

Правильность речи дает возможность заинтересовать собеседника, публику, завоевать их доверие, если обладает:

- Семантической грамотностью;
- Стилистической грамотностью;
- Лексическая грамотностью;
- Паронимическая грамотность;
- Правильное ударение, склонение, спряжение;
- Богатый литературный словарный запас;
- Правильная передача эмоциональной нагрузки;
- Правильное интонационное ударение;
- Отсутствует диалект (территорий, национальный, профессиональный и др.);
- Отсутствие тавтологии;
- Отсутствие частого использования слов-паразитов (короче, однако, это, типа, как сказать, знаешь, ну, собственно говоря, кстати, вот, блин и др.);

И самое главное – краткость: не следует злоупотреблять временем и терпением делового партнера.

Ораторский инструментарий переговорщика заключается в умении создавать следующие эффекты:

- визуального имиджа – «встречают по одежке»;
- первых фраз – заинтересовать слушателя с первых фраз выступления;
- аргументации – правильная речь;
- релаксации – умение сделать небольшую паузу для отдыха (шутка, история и т.п.).

Основная часть беседы включает передачу и получение информации, и обсуждение проблемы. Цель этой части беседы состоит в передаче запланированной информации, выявлении мотивов и целей собеседника, аргументировании своей позиции, анализе и проверке позиции собеседника, по возможности в предварительном определении направлений его последующей деятельности.

Передача и получение информации включает в себя следующие элементы:

- информирование собеседника (общее и целенаправленное);
- постановка вопросов;
- слушание собеседника;
- наблюдение за реакциями собеседника и их анализ с точки зрения психологии.

На *стадии обсуждения проблемы* нужно вовлекать собеседника в совместную выработку решения, которая поможет успешно завершить беседу.

Существует довольно распространенная ошибка, которую можно наблюдать во время обсуждения какой-либо проблемы, – заявить, что вы нашли ее решение. Ошибка заключается в том, что в данном случае проигнорировано правило: процесс поиска результата не менее важен, чем сам конечный результат. Это означает, что любая беседа, переговоры или спор должны быть ритуалом участия.

***Принятие решений*** завершает беседу.

Основная задача, решаемая в конце беседы – это достижение основной, или, в самом неблагоприятном случае, запасной (альтернативной цели).

На всем протяжении беседы, включая ее завершение, нужно поддерживать благоприятную атмосферу, независимо от наличия или отсутствия взаимопонимания. Для того, чтобы сохранить доброжелательность собеседника, можно пойти на некие уступки ему, которые по существу заметно меньше, чем кажутся на первый взгляд. При

всяком подходящем случае следует признавать правоту собеседника, что может быть полезно даже тогда, когда он в чем-то и не прав. Критичное отношение к себе при ошибке, тем более обезоруживает партнера по общению. Учетливость обхождения не преуменьшит ясности ни просьбы, ни приказа, но явно воспрепятствует возникновению у объекта подспудного сопротивления. Весьма неблагоприятно на атмосферу делового разговора воздействует презрительное отрицание аргументов собеседника без всякого желания понять их настоящий смысл. Даже тогда, когда высказывается всецело неприемлемая позиция, не стоит отвергать ее огульно, лучше сказать, что она пока что непонятна.

Создание такой благоприятной атмосферы поможет в дальнейшем поддерживать контакты с собеседником и устанавливать прочные деловые отношения.

Когда по позе собеседника станет понятно, что он намеревается окончить разговор, необходимо брать инициативу в свои руки и первым предложить завершение контакта. Такой ход позволит сохранить контроль над ситуацией.

На завершающей стадии беседы необходимо сделать резюме, понятное для ее участников, с четко выделенным основным выводом.

Завершить беседу можно следующими словами:

Давайте подведем итоги; Мы подошли к концу нашей беседы и можно в результате обсуждения сделать выводы, что...

Опытные деловые люди обычно обдумывают заранее две или три группы заключительных положений, чтобы потом в зависимости от хода беседы решить, какие из них – более мягкие ли более жесткие по форме произнести.

И, наконец, анализируя результаты беседы, нужно для себя ответить на ряд вопросов, помогающих посмотреть на ход беседы со стороны и выявить промахи, которые следует учитывать в дальнейших беседах.

### **Вопросы для анализа результатов беседы:**

- Последовательно ли велась основная линия беседы?
- Основательны ли были замечания и возражения?
- Учитывались ли позиция и выражения собеседника?
- Удалось ли быть корректным на протяжении беседы?
- Достигли ли поставленных целей?
- Какое впечатление о вас сложилось у собеседника?

### **5.2. Совещание**

Если вы не смогли решить проблемы самостоятельно в ходе беседы, если телефонных или иных онлайн бесед оказалось недостаточными, чтобы выполнялось запланировано, то необходимо проводить совещание.

**Деловое совещание** представляет собой форму *коллегиального обсуждения вопросов с целью информирования о сложившейся ситуации и выработки по ним решения.*

Успешность проведения совещания определяется как особенностями их участников, степенью подготовленности вопросов для обсуждения и понимания ожидания руководства от их проведения. Для этого необходимо ознакомиться с типологией проведения совещаний.

### **Классификация совещаний**

<b>Основание для классификации</b>	<b>Виды совещаний</b>
Цель совещания	<ul style="list-style-type: none"><li>- Инструктивные – доведение информации</li><li>- Оперативные – оценка текущего состояния</li><li>- Решение проблем - выработка и принятие решения</li><li>- Планирование – распределение ресурсов для реализации выработанных решений</li><li>- Итоговое – подведение итогов, презентация и оценка решений</li></ul>
Периодичность	<ul style="list-style-type: none"><li>- Разовые</li><li>- Периодические</li><li>- Регулярные / систематические</li></ul>
Число участников	<ul style="list-style-type: none"><li>- Узкий состав (до пяти человек)</li><li>- Расширенные (до двадцати человек)</li></ul>

	– Представительные (свыше двадцати человек)
Стабильность состава	– С фиксированным составом – С приглашаемыми по списку, составленному для каждого совещания – Комбинированные

Являясь одной из самых распространенных форм обсуждения текущих и прогнозируемых задач, совещание не редко становится объектом для остроумия как участников совещаний, так и литературных классиков. Уже получила широкое распространение шутка: «Вам одиноко? Надоело работать в одиночестве? Ненавидите принимать решение? ... Соберите совещание!

На нем вы сможете: увидаться с людьми, показать графики, почувствовать свою важность, скушать печеньки, впечатлить коллег, а еще успеете ... ответить на все sms, просмотреть все нужные посты, решить кроссворд...».

Еще хуже не подготовленные совещания, на которых создается видимость деятельности, возникает ощущение бесполезности подобных мероприятий, что в целом отражается на производительности организаций. Избежать подобных ситуаций поможет понимание целевого назначения совещаний, а также технологии его организации и проведения.

Традиционно совещание выполняет следующие функции: информирование участников совещания, оценка ситуации, выявление отношения коллег к сложившейся или предстоящей ситуации, определение совместных действий и решений.

Важным преимуществом совещаний является его роль в управлении организацией, а точнее поддержание лояльности участников совещания. Даже господство тоталитарного стиля управления не будет восприниматься, если периодически к принятию решения приглашаются основные сотрудники организации, если выслушивается их мнение и руководитель аргументирует почему необходимо так сделать. Более того, в процессе коллективного обсуждения привлекаются дополнительные ресурсы для формирования



оптимального решения, появляется больше вариантов для решения ситуации, принятия решения, так как в процессе коллегиального обсуждения получаем обратную связь, выявляем отношение к сложившейся ситуации, и в конечном итоге формируется групповое мышление и повышается сплоченность в коллективе.

В тоже время проведение совещаний имеет и обратные эффекты: высокая временная затратность, куда быстрее принять единоличное решение, нежели выслушивать позиции членов совещания, которые не всегда лаконичны и приемлемы, тем самым принятие решения может затянуться; коллективные решения не сохраняют авторства, а соответственно размывается ответственность за возникающие последствия; формируются конфликты интересов внутри участников совещания, так как кто-то не поддерживает инициатив коллег, более того может взыскать резкое несогласие; в силу представительности собрания есть вероятность не принять решения, так как позиции могут не совпадать или принимается излишне компромиссное решение, учитывающее интересы многих сторон; в тоже время в ходе коллективных обсуждений срабатывает эффект огруппления мышления, и поиск решений может быть направлен не на принципиальное решение проблем, а больше в целях поддержания одной из сторон.

Если перед вами стоит задача организовать и провести совещание, то необходимо начать с разработки его цели и повестки работы. После принятия решения о проведении совещания и назначении конкретной даты его проведения целесообразно разработать повестку дня.

**Повестка дня - это *строгий план серий социального взаимодействия участников совещания с целью выработки коллективного решения.***

Повестка дня – это письменный документ, который рассылается заблаговременно и включает в себя:

- Название, место и время проведения совещания – заблаговременно настраивает на распределение своего времени, контроль своих обязательств и время для подготовки к нему;

- Тема, цель и задачи совещания – отсутствие четкой цели дает основание полагать, что пользы от совещания будет мало, можно ожидать горячих споров, но реальных решений не будет; поэтому цели должны быть сформулированы в терминах ожидания конкретного результата: «информировать о...», «согласовать порядок...», «выработать решение о ...».
- Перечень обсуждаемых вопросов в порядке очередности их рассмотрения – последовательность обсуждения вопросов позволяет ее участникам понять логику реализации совещания, подготовиться к тому вопросу, который считают для себя наиболее важным;
- Начало и окончание работы, регламент выступлений/сообщений – размытость временных границ, отсутствие четкого регламента, позволит заранее предположить, что совещание будет затянутым, так как у инициатора совещания нет продуманности структуры и цель встречи не будет достигнута;
- Состав участников, указание их места работы, должности, возможно и вверенные полномочия – в условиях коллективной работы нацеливает на добросовестность исполнения роли каждого участника и оценки меры его ответственности за успешность проведения совещания;
- Место, контакты где можно ознакомиться с материалами по каждому вопросу или задать интересующие вопросы;

Материалы выступающих – разосланные материалы позволят заранее изучить подходы к решению ситуации, оценить их проработанность и предложить новые варианты решения проблем.

Разработав повестку совещания необходимо приступить к подготовке сценария его реализации, для чего необходимо отобрать наиболее подходящие сценарии и форматы его проведения.

**Сценарий 1. «Доклад».** Определяется ключевой докладчик (или два докладчика), которые выступают по оправленной теме не более 7 минут, далее участникам предлагается обменяться мнениями, где каждый

высказывает свое представление по теме совещания и отмечает степень согласия с выступающим докладчиком. Именно такая реализация совещания позволяет максимально точно сформировать целостную картину восприятия проблем, а руководителю быстро повести итог и принять решение.

**Сценарий 2. «Обсуждение».** Ведущий предлагает высказаться по имеющейся проблеме, каждый из участников совещания может взять слово, высказать свою позицию, обсуждение продолжается до тех пор, пока не будут повторяться приемы, методы разрешения проблем. В конце отводится время для вопросов и только потом ведущий подводит итог.

**Сценарий 3. «Мозговой штурм».** Назначается ведущий совещания, который за 5-7 минут обозначает проблему и хаотично задает вопросы участникам совещания, которые должны генерировать как можно больше идей, позволяющих её разрешить. Здесь важно создать соответствующую непринужденную атмосферу, позволяющую раскрепоститься участникам, не бояться оценивания, критики и «шапкозакидательства».

**Сценарий 4. «По кругу».** Сценарий схож с Мозговым штурмом, однако требуют круговой рассадки участников совещания, и далее каждый по очереди высказывает свою позицию.

**Сценарий 5. «Номинальная группа».** Является тоже разновидностью мозгового штурма для генерирования идей в группе, но требует от ведущего определенной подготовленности и 2-3 часа времени.

На первом этапе **«Вводная часть»** (5—10 минут) ведущий ставит цели и задачи, этапы проведения совещания, обозначает правила взаимодействия (активность, этичность поведения). Все участником делятся на две группы, отбираются ответственные, в рамках каждой номинальной группы уточняются цели и задачи.

Второй этап **«Молчаливое генерирование»** (10 минут): каждый участник в письменном виде, в полной тишине записывает все свои идеи, даже необычные и спорные, работа длится до тех пор, пока последний участник не закончит работу.

Третий этап «*Неупорядоченное перечисление идей*» (40—50 минут). Предлагается по очереди называть идеи. Координатор при этом подчеркивает, что процесс генерирования можно не приостанавливать. Участники группы зачитывают свои идеи, **помощник фиксирует их** на доске или при помощи электронного проектора и компьютера, при этом оценка идей не допускается.

Четвертый этап «*Уяснения идей*» (30—40 минут).

Координатор зачитывает каждую идею из списка, чтобы убедиться, что все участники их поняли в том виде, как они записаны. В процессе проведения такой процедуры любой участник может предложить разъяснение и толкование идей, а также их комбинирование (агрегирование). Отдельные идеи могут быть отклонены, уточнены или агрегированы. Каждый участник имеет право «вето» на любую идею, т.е. если хотя бы один из участников группы не согласен с выдвинутым предложением, оно не принимается.

Пятый этап «*Выбор и ранжирование*» (10—15 минут).

Из составленного перечня необходимо каждому участнику необходимо выбрать четыре, шесть или восемь предложений (идей), которые потом ранжируются по значимости. *Подсчет голосов* занимает 10-15 минут и осуществляется одним из методов обработки экспертных оценок.

Заключительная часть (5—10 минут): обсуждаются итоги голосования, причем координатор подчеркивает те моменты, по которым существует высокая степень согласования.

Метод номинальных групп полезен в тех случаях, когда необходимо получить решения, к которым один человек прийти не может в течение короткого времени.

В тоже время метод номинальной группы имеет недостатки:

1. Исключается принятие решений по неотложным вопросам.
2. Зависит от квалифицированности руководства.

3. Решается только один вопрос на каждой сессии.

Форматы проведения совещаний по решению проблем и принятия решений также могут быть реализованы методом «Рефлексивного мышления Дьюи», «Идеального совещания», «Один вопрос» и другие.

На успешность реализации совещания влияют группы факторов влияния:

- применение вербальной и невербальной знаковых систем;
- активное и эмпатийное слушание;
- подключение к совместной деятельности;
- подготовленность руководителя к совещанию;
- управление людьми в процессе совещания;
- предупреждение конфликтных ситуаций;
- контроль исполнения принятых решений.

В каждом совещании есть два важных момента, которыми необходимо управлять ведущему:

- предмет совещания, конкретный вопрос, который нужно решить, согласовать, либо просто довести до сведения участников;
- отношения между людьми – участниками совещания.

### *Этапы конструктивного совещания*

<i>Решение поставленных задач</i>	<i>Регулирование отношений</i>
<b>1. Подготовительный этап</b>	
Представить необходимую информацию (повестка дня, ознакомление с заранее предложенными вариантами)	Настроить на конструктивное взаимодействие, сформировать ожидания от участников
<b>2. Начало совещания</b>	
Формулировка темы и цель совещания (на доске, листе флипчарта (ватмана))	Задать тон совещания (соблюдение ритуалов: рассадка, приветствие)
<b>3. Основная часть совещания</b>	
1. Сформулировать проблему. Представить возможность высказать каждому свое мнение, высказать интересы	Организовать и поддерживать свободное обсуждение темы, Создавать атмосферу для генерации идей, конструктивного приятия

2. Утвердить вопросы, по которым должно быть принято решение 3. Обеспечить процесс выработки группой вариантов решения 4. Обеспечить процесс принятия решения по выдвинутым вопросам, добиться распределения ответственности между исполнителями	решения.
<b>4. Завершение совещания</b>	
Раздать участникам решение или результаты обсуждения в письменном виде (или сразу через 1-2 часа после совещания)	Эмоционально завершить разговор, поблагодарить за активное участие. Мотивация на достижение успеха.

Поэтому на каждом этапе реализации совещания важно ведущему одновременно решать как минимум две задачи.

### 5.3. Переговоры

**Переговоры** являются *формой взаимодействия деловых партнеров для достижения соглашения, когда стороны взаимодействия имеют совпадающие или противоположные интересы*. Однако существуют и иные подходы к определению переговоров, переговоры – это...

- наука и искусство дипломатии
- процесс, растянутый во времени
- элемент управления конфликтом.

Значимость получения ощутимых результатов в процессе переговоров позволяет считать их одним из основных элементов управления конфликтом, процессом, растянутым во времени, дипломатией и даже наукой и искусством.

Целью проведения любых переговоров является поиск и достижение совместного решения, **договоренностей** удовлетворяющего интересам всех участников переговоров, достижения договоренностей, выраженных в письменном виде (заключение договоров, сделок, контрактов).

Только в том случае, если по итогам взаимодействия достигнуты необходимые результаты, можно считать, что переговоры завершились

успешно. В тоже время существуют деловые ситуации, когда одна из сторон, вступая в переговорный процесс, заведомо предполагает, что не будет отставить свои интересы, предоставляя своему оппоненту возможность добиться своего.

Эти и подобные ситуации лучше всего описываются через функции переговоров.

**1. *Принятие совместного решения.*** Весь процесс переговоров нацелен на единственное – принятие совместного решения, которое будет удовлетворять интересам обеих сторон и позволит разрешить конфликты интересов, обменяв настоящее на будущее. Даже самые ярые противники, многолетние оппоненты, исчерпав все возможные способы другими методами разрешить ситуацию, вынуждены вступать в переговорный процесс. И чем дольше длятся те или иные конфликты, тем важнее становится принятие совместного решения. Наиболее значимыми, даже историческими примерами подобного принятия совместного решения являются: *(1945г - Потсдамская конференция; 1989 г.- падение берлинской стены; июнь 2000 года состоялся первый межкорейский саммит, на котором были предприняты очередные шаги к сближению. По его итогам 15 июня главами республик была подписана Совместная декларация Севера и Юга, ставшая в долгосрочной перспективе тем самым основополагающим документом относительно вопросов объединения, который корейское общество ожидало на протяжении практически полувека. В этой декларации заявлено о намерении сторон добиваться воссоединения «силами самой корейской нации; конфликт интересов между Биллом Гейтсом и Стивом Джобсом. Основное разногласие заключалось в том, что Гейтс был сторонником горизонтальной системы, которая основывалась на лицензировании продуктов, тогда как Джобс был приверженцем вертикальной системы. В 1997 году, после огромного количества судебных процессов, Джобс решил закончить эту бессмысленную войну и предложил Гейтсу инвестировать средства в компанию Apple и заняться развитием*

*программ, которые будут совместимы с МАС. Ярким примером могут быть прошедшие в 2000 г. переговоры между главами двух корейских государств — Северной Кореи и Южной Кореи — государств, почти полвека находившихся в состоянии жесткого противоборства и разделенных бетонной стеной, наподобие берлинской.*

**2. Коммуникативная функция.** Какие бы конфликтные проблемы не обсуждали участники переговоров, одной из задач остаётся налаживание отношений, сохранение имеющегося взаимодействия, поддержание связей и отношений, которые позволят прийти, в дальнейшем, к совместным решениям и укрепят имидж участников. В процессе переговоров происходит обмен навыками, приемами ведения переговоров, оттачивается, формируется собственный стиль. Постоянное поддерживание коммуникаций демонстрируют, например, различные международные организации, такие как ООН, «Большая двадцатка», ЕС, ЕВРАЗЭС, АСЕАН, АТЭС и т.д.

**3. Пропагандистская функция.** Под давлением СМИ, общественного мнения сторонам непросто достичь договоренностей. Поэтому участники стремятся оказать влияние на общественное мнение с целью оправдания собственных действий, через СМИ предъявляют претензии оппонентам с целью привлечения союзников на свою сторону. В борьбе за сохранение своего статуса, для поддержания своего имиджа участники переговоров стремятся достойно осветить достигнутые результаты в СМИ, например, заключение договоров на проводимых в всём мире авиашоу. В ситуациях, когда переговоры не приносят желаемых результатов, участники стремятся оказать влияние на оппонентов предъявляя им претензии, оправдывая свои действия и мнения, создавая о себе благоприятный, а об оппоненте отрицательный образ, тем самым формируют общественное мнение с целью привлечения большего числа союзников, готовых оказать давление на участников переговоров. Зачастую в подобных переговорах используются следующие *манипулятивные приемы: «наклеивание ярлыков»,*



«блистательная неопределенность», «подтасовка карт», «фургон с оркестром».

**4. Информационная функция.** Данная функция реализуется для получения сведений об интересах, позициях, способах разрешения проблемных ситуаций участников переговоров и доведение своих позиций. Важность информационной функции заключается в понимании, что не владея информацией о сути, целях и причинах конфликта, готовности к взаимодействию, не зная точки зрения друг друга невозможно прийти к взаимовыгодному или взаимоприемлемому решению. В тоже время информационная функция реализуется для дезинформации, дезориентации оппонентов.

**5. Регулятивная функция.** Регуляторная функция заключается в регулировании действий участников конфликта. Даже успешно проведенные переговоры, достигнутые договорённости нуждаются в систематической координации и регулировании с целью их реализации.

**6. Отвлечение внимания.** Проведение тех или иных переговоров может носить «маскировочный» характер, так как позволяет получить побочные эффекты. В подобных переговорах конфликтующих участников заведомо мало интересуют совместные результаты, цель не в совместном обсуждении и достижении совместных договоренностей, истинной целью может быть выигрыш во времени, переключение внимания оппонента на другие проблемы или отвлечение внимания оппонента от принятия кардинальных решений, отвлечение общественности от более конфликтных проблем.

Не смотря на всё многообразие функций любые переговоры многофункциональны и предполагают заключение договорённостей. Более того, потенциал переговорных отношений человечество еще недостаточно оценило. По степени готовности и активности в переговорных процессах можно судить о зрелости личности, организации и общества в целом. Свидетельством этого является многообразие видов и форматов их

проведения.

### Классификация переговоров

Основание для классификации	Виды переговоров
<ul style="list-style-type: none"><li>• Уровень представительства</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Производственные</li><li>• Деловые</li><li>• Политические</li><li>• Дипломатические</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• По целям</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Определение позиций</li><li>• Нормализующие отношения</li><li>• Пересмотр соглашений</li><li>• Поддержание и продление соглашений</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Обсуждаемые проблемы</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Финансовые</li><li>• Организационные</li><li>• Правовые</li><li>• Политические</li><li>• Экологические</li><li>• Гуманитарные</li><li>• Военные и др.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Число участников</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Многосторонние</li><li>• Двусторонние</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Форма переговоров</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Саммит</li><li>• Форум</li><li>• Сессии</li><li>• Совещание</li><li>• Конференция</li><li>• Встречи на различных уровнях</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Степень регулярности</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Разовые</li><li>• Возобновляемые</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Форма реализации</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Личные / Опосредованные (телефонные, онлайн)</li><li>• Открытые / Закрытые</li><li>• Официальные / Неофициальные:<ul style="list-style-type: none"><li>«Вне стола»</li><li>«Без галстуков»</li></ul></li><li>• Прямые / Непрямые (через посредников)</li></ul>

Многообразие обсуждаемых проблем и рост числа участников различных интересов сформировали многообразие форматов реализации

международных переговоров: саммит, форум, сессии, совещания, конференции, встречи на различных уровнях.

Так **саммит** (от лат. congressus — встреча, собрание) являются *формой международной коммуникации, позволяющей провести встречу руководителей или представителей государств, территорий, организаций и реализуется как вид международной конференции.*

В международной практике наиболее значимыми являются саммит G8 и G20 и другие.

### Международные саммиты

Название саммита	Страны участники саммита	Цель	Периодичность
<b>G8</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Россия</li> <li>2. США</li> <li>3. Франция</li> <li>4. Германия</li> <li>5. Италия</li> <li>6. Великобритания</li> <li>7. Канада</li> <li>8. Япония</li> </ol> <p>С 2014 года стала G 7 (без участия России)</p>	Решение международных экономических, политических военных вопросов	1977 г., 1984 г., 1991 г., 1998 г., 2005, <b>2013, 2014 (без России)</b>
<b>G20</b>	<p>Австралия, <u>Аргентина</u>, <u>Бразилия</u>, <u>Великобритания</u>, <u>Германия</u>, <u>Индия</u>, <u>Индонезия</u>, <u>Италия</u>, <u>Канада</u>, <u>Китай</u>, <u>Мексика</u>, <u>Россия</u>, <u>Саудовская Аравия</u>, <u>США</u>, <u>Турция</u>, <u>Франция</u>, <u>Южная Корея</u>, <u>ЮАР</u>, Япония.</p> <p>Председатель от Европейской комиссии и председатель Европейского совета.</p> <p>От международных организаций: Совет по финансовой стабильности, Международный валютный фонд, Всемирная торговая организация, Организация Объединённых</p>	Регулирование международной финансовой системы	<b>Ежегодный с 1999 года</b>

	Наций и Всемирный банк.		
<b>Название саммита</b>	<b>Страны участники саммита</b>	<b>Цель</b>	<b>Периодичность</b>
<b>ШОС</b>	Китай, Россия, Казахстан, Таджикистан, Киргизия и Узбекистан, Индия (с 2017 года), Пакистан (с 2017 года)	укрепление стабильности и безопасности, борьба с терроризмом, сепаратизмом, экстремизмом, наркотрафиком, развитие экономического сотрудничества, энергетического партнерства, научного и культурного взаимодействия.	<b>Ежегодный с 2001 года</b>
<b>БРИКС</b>	Бразилия, Россия, Индия, Китай, ЮАР	создание условий для эффективного сотрудничества и существенного усиления экономического и технологического потенциала стран-участниц, для устойчивого экономического развития и укрепления финансовой и социальной стабильности	<b>Ежегодный с 2009 года</b>
<b>АТЭС</b>	Австралия; Бруней-Даруссалам; Индонезия; Корея; Малайзия; Новая Зеландия; Филиппины; Сингапур; Таиланд и Соединенные Штаты.	Повышение экономического роста и процветания в регионе и укрепление азиатско-тихоокеанского сообщества.	<b>Ежегодный с 1989 года</b>

**Форум** (от лат. forum) – *крупное мероприятие, проводимое для обозначения или решения каких-либо глобальных проблем.* Форумы реализуются как в рамках саммитов, так и являются самостоятельными мероприятиями. В зависимости от состава участников и целей могут быть: экономическими, политическими, социальными, а также отраслевыми (сельскохозяйственные, производителей, маркетологов и др. Форумы реализуют как отдельные организации, так и заинтересованные лица. По результатам форума подписывает резолюция, которая является рекомендательным документом для дальнейших действий ее участников.

Среди наиболее распространенных международных форумов, проводимых в России, следует считать:

- Петербургский международный экономический форум (ПМЭФ),
- Московский международный экономический форум (ММЭФ),
- Международный форум «Арктика: настоящее и будущее»,
- Всероссийский молодёжный образовательный форум «Территория смыслов» и другие.

Неразрешенные конфликты по почве религиозных, национальных вопросов, территориальных, этнополитических и других зачастую требуют посредников для разрешения сложившейся ситуации. Международный опыт реализации переговоров через посредников сформировал следующие типы третьей стороны: третейский судья, арбитр, посредник, помощник, наблюдатель.

Каждый из посредников призван выполнить строго определенные функции:

1. Блокирование борьбы (третейский судья, арбитр, наблюдатель).
2. Применение санкций к сторонам (третейский судья, арбитр).
3. Волевое прекращение конфликта (третейский судья, арбитр).
4. Оказание помощи в поиске решений (посредник или помощник).
5. Оказание помощи в организации общения (посредник или помощник).

б. Контроль за выполнением соглашений (третейский судья, посредник или наблюдатель).

Однако только этой типологический разнообразие непрямым переговоров не ограничивается. Получили широкое распространение фасилитаторство, консультационное посредничество и посредничество с элементами арбитража. Основное различие между ними заключается в роли третьей стороны на переговорах и степени ее участия в выработке окончательного решения:

**1 Фасилитаторство.** Роль третьей стороны сводится главным образом к тому, что фасилитатор (от англ. *facilitate* — облегчать) оказывает участникам конфликта содействие в организации переговоров и проведении встреч. Участие фасилитатора в разрешении конфликта состоит в том, чтобы помочь конфликтующим сторонам в подготовке встречи; обеспечить их равное участие в обсуждении; добиваться строгого соблюдения повестки дня и процедуры переговоров. При этом фасилитатор не принимает участия в полемике сторон и выработке решений.

**2 Консультационное посредничество.** Специфика заключается в следующем: конфликтующие стороны получают предварительное согласие посредника на то, что если они не смогут самостоятельно найти решение проблемы, то он выскажет свою точку зрения в порядке консультации. Это мнение посредника не является для сторон обязывающим и выслушивается только в том случае, если переговоры зашли в тупик. Однако участники конфликта могут воспользоваться мнением посредника для достижения соглашения.

**3 Посредничество с элементами арбитража.** В рамках этой модели влияние посредника на переговорный процесс максимально. Связано это с тем, что участники конфликта до начала переговоров договариваются о том, что, если переговоры зайдут в тупик, посредник вынесет обязательное для исполнения решение по спорному вопросу. Эта договоренность стимулирует конфликтующие стороны, заинтересованные в контроле над достигнутыми

результатами, приложить максимум усилий для самостоятельного поиска решения. В любом случае, данная процедура гарантирует, что соглашение между сторонами будет достигнуто. Какой бы вариант посредничества ни был реализован в переговорном процессе, главное, чтобы оно было успешным. Разумеется, наилучшим результатом посреднической деятельности является разрешение конфликта. Например, на счету Федеральной службы посредничества и примирения (США) более 500 тыс. разрешенных конфликтов за 50 лет работы. Однако многое зависит не только от самого посредника, но и от стадии развития конфликта, характера взаимоотношений сторон, наличия альтернатив переговорному соглашению, соотношения сил участников конфликта, влияния среды, в которой протекает конфликт и т.п. При наличии такого большого числа разносторонних факторов привлечение посредника может и не принести желаемого результата. Но говорить в таких случаях о неудаче не всегда правомерно.

Выбор конфликтующими сторонами посредника осуществляется в соответствии с рядом требований, предъявляемых к третьей стороне.

1 Необходимым условием согласия оппонентов на вмешательство посредника является его компетентность, предполагающая, прежде всего, умение досконально проанализировать конфликтную ситуацию и владение навыками посреднической деятельности, это требование во многом определяет также и эффективность усилий посредника по разрешению конфликта. Недостаточная компетентность посредника, наоборот, может привести к срыву переговоров и усилению конфронтации сторон.

2 Другим важным требованием к посреднику является его беспристрастность, которая заключается в том, что посредник должен занимать нейтральную позицию, не оказывая поддержки ни одной из сторон конфликта. Следует отметить, что незаинтересованность посредника все же относительна, поскольку он, как минимум, заинтересован в успехе своей деятельности. Поэтому в данном случае главное — не действительная беспристрастность третьей стороны, а восприятие ее в качестве таковой

участниками конфликта. Именно этот аспект сыграл решающую роль в выборе посредника при мирном урегулировании югославского конфликта (1999). Им стал Мартти Ахтисаари, президент Финляндии — страны, не входящей в состав НАТО.

3 Немаловажное значение имеет и такое требование, как обладание авторитетом. Привлечение к посредничеству общественных организаций или частных лиц во многом обусловлено именно этим. Например, участие представителей Католической церкви в переговорах между правящей в Польше партией и оппозиционным движением «Солидарность» в 1989 г. определялось, прежде всего, тем, что в этой стране авторитет и влияние Церкви очень сильны. Авторитет, которым обладает в глазах конфликтующих сторон посредник, определяет его возможности воздействовать на участников конфликта. Важно только, чтобы он, в свою очередь, не оказался под влиянием кого-либо из них и тем самым не поставил под сомнение свой нейтралитет.

**Структура переговорного процесса** состоит из трех последовательных этапов: организационная и теоретическая подготовка к переговорам, реализация переговоров и реализации договоренностей. Поэтому и успешность реализации переговоров зависит от методически выстроенной подготовительной работы.

#### ***Этап 1. Организационная подготовка***

- Разработка повестки дня
- Согласование времени и места проведения, выбор здания
- Формирование делегации (глава, состав)
- Реализация протокольных мероприятий (согласование логистики движения: встреча, размещение, обеспечение, сопровождение и др.)
- Составление плана рассадки во время переговоров
- Выработка регламента
- Деловая переписка (подготовка приглашений, писем, уведомлений, достижение соглашения о переговорах)



## ***Этап 2. Теоретическая подготовка***

- Диагностика состояния осуждаемых проблем
- Сбор информации об оппоненте (сильные, слабые стороны)
- Прогнозирование ситуации
- Определение позиций
- Выбор стратегии и тактики, рамок переговоров
- Цели и задачи переговоров (цель-минимум и цель-максимум)
- Подготовка возможных вариантов решения
- Подбор аргументации

***Этап 3. Реализация переговоров.*** Реализация переговоров - это венеч подготовительной работы. Формально переговоры очень простое и даже приятное мероприятие: приветствие, выстраивание отношений, последовательное изложение каждой стороной своей позиции, уточнении от оппонента его взглядов, позиций, позиционные торги, поиск взаимного решения, завершение сделки (принятие решения или признание провала) и закрепление итогов переговоров (резюме, письменная фиксация итогов, план дальнейших действий, договоренность о их сроках).

Однако для реализации переговоров необходимо заблаговременно провести скрытую работу с целью выработки:

1. Стратегии поведения в ходе переговоров
2. Выработка границ (предела) диалога
3. Формирование тактики работы с оппонентом.

Стратегия – это искусство планирования и проведения переговоров. Принятой стратегии необходимо придерживаться до конца переговорного процесса. Классическими подходами к выбору стратегии, как совокупности приемов и способов проведения переговоров, являются следующие:

1. **«Выигрыш-проигрыш»** - суть сводится к девизу: **«Будет так, как решу я»** - жесткая стратегия с выраженным стремлением добиться преимуществ за счет интересов другой применяется в экстремальной ситуации, когда важен только результат и безразличны дальнейшие

деловые связи. Не ориентирована на прочные долговременные отношения. Применяется при кратковременных деловых связях. **НО!** Учитывать, что другая сторона находится под жестким психологическим давлением, поэтому оппонент может саботировать решение и не выполнит соглашение. Ведет к напряженности в отношениях между сторонами, а возможно, и к их разрыву.

2. **«Проигрыш-выигрыш»** - реализуется под девизом **«Я неудачник и всегда был неудачником»** или **«Я человек миролюбивый и готов на все, только бы избежать конфликта между нами»**. Стратегия уступить или вообще сорвать переговоры или готовность соглашаться с мнением других, так как не хватает мужества выразить свои истинные чувства и убеждения, легко запугать. Но! Это приводит к существенным уступкам и нарушению собственных интересов. Можно использовать, если результат является второстепенным и служит достижению иных целей, если это завуалированная форма взятки, форма жульничества, если переговоры имеет второстепенное значение и преследуются иные цели.
3. **«Выигрыш-выигрыш»** - девиз переговоров: **«Бизнес — это сотрудничество, а не арена борьбы»**. Считается, что выигрыш одного партнера более результативен, если созданы условия для успешной деятельности всех партнеров. В ходе таких переговоров обе стороны удовлетворены решением и готовы приложить максимум для его выполнения.
4. **«Выигрыш-проигрыш»** - ориентирована на достижение собственного выигрыша независимо от того, учитываются или нет интересы оппонента, проявляется, как только один из партнеров начинает чувствовать отсутствие соперничества. Но! эффективна в условиях высокой степени неопределенности из-за отсутствия информации, усиливается, если нет представления о том, как долго будут продолжаться деловые связи

При определении границ переговоров чаще всего подразумевают учет следующих норм:

1. Некоторые вопросы не могут служить предметом переговоров
2. Соблюдение стандартов и законов
3. Сохранение здоровья и безопасности
4. Профессиональные и этические принципы

Под тактикой переговоров понимают не только искусство ведения боя, но и искусство целенаправленно влиять на оппонента. В основе ведения переговоров лежит: знание общих принципов ведения переговоров, использование определенных приемов и методов. Владение тактикой означает умение: воздействовать на оппонента и при необходимости оказывать на него силовое давление.

Ведущими тактическими приемами в процессе переговоров выступают следующие.

1. «Просите больше, чем ожидаете получить»
2. Техника «Плюс-Минус» максимум
3. Первое предложение
4. «Тут что-то не так»
5. Прием «круглые глаза»
6. Только не конфликт
7. Тактика «Виза, или Можно и получше»
8. Такая корова нужна самому
9. Время – деньги
10. Ссылка на авторитет
11. Тактика «Хороший и плохой парень»
12. Тактика «Малый довесок»
13. Тактика «Уступки»
14. Делайте принятие предложения легким

При подготовке к переговорам целесообразно обогатить свой фразеологический запас разнообразными формами вопросов: вступительные,

информационные, контрольные, для ориентира, подтверждающие, ознакомительные, альтернативные, однополюсные, провокационные и заключительные. Чередование использования вопросов позволяет выявить все нюансы позиций оппонента.

При завершении переговорного процесса необходимо провести его предварительный анализ, который заключается в ответах на следующие вопросы: Достигнутые договоренности являются целью переговоров? Какие выявляются последствия по достижению достигнутых договорённостей?

**Этап 4. Реализация договоренностей.** По окончании переговоров необходимо назначить исполнительный комитет, согласовать проект, составить перечень мероприятий по его достижению, распределить обязанности, назначить ответственных лиц, определить сроки исполнения, организовать сквозной контроль и подготовиться к составлению отчета об его исполнении (внутренний, внешний).

И только тогда можно жить по известной сказке «спи и отдыхай».

### **Вопросы и задания для самоконтроля**

9. В чем заключается назначение довых коммуникаций?
10. Что влияет на результативность деловых коммуникации?
11. Что такое современное совещание?
12. Какие задачи реализует совещание?
13. Какие требования предъявляются к деловому совещанию?
14. Как осуществить выбор сценария реализации совещания?
15. В чем заключается сущность и назначение переговоров?
16. В каких ситуациях применяется третья сторона переговоров?
17. Опишите содержание этапов подготовки и реализации переговоров.
18. Составьте сценарий переговоров с необходимыми документами (план рассадки, приглашения и др.)

## Литература

1. *Бороздина Г.В.* Психология делового общения: учебник для вузов / Бороздина, Г. В. . - М.: ИНФРА-М , 2006.
2. Деловые коммуникации: учебник для бакалавров / под ред. В.П. Ратникова. — М.: Юрайт, 2014.
3. *Жернакова М.Б., Румянцева И.А.* Деловые коммуникации: теория и практика. Учебник для бакалавров — М.: Юрайт, 2014.
4. *Коноваленко М.Ю., Коноваленко В.А.* Деловые коммуникации: учебник для бакалавров. – М.: Юрайт, 2013.
5. Психология и этика делового общения. Учебник для бакалавров / под ред. В.Н.Лавриненко и Л.И.Чернышовой. 7-е изд. М.: ЮРАЙТ, 2015.
6. *Спивак В.А.* Деловые коммуникации. Учебник для бакалавров. – М.: Юрайт, 2014.
7. *Стил, П. Т., Бизор Т.* Переговоры в бизнесе. Практическое пособие – М: НІРРО, 2004.
8. *Фишер Р.* Переговоры без поражения. Гарвардский метод / Р. Фишер, У. Юри, Б. Паттон; Пер. с англ. Т. Новиковой. – 2-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
9. *Чумиков А.Н.* Переговоры - фасилитация - медиация: учеб. пособие для вузов / А. Н. Чумиков. – М.: Аспект Пресс, 2014. – 158 с.
10. *Яковлев И.П.* Ключи к общению. Основы теории коммуникаций. — СПб.: «Авалон», «Азбука-классика», 2006.

## Глава 6. Конфликты в деловых коммуникациях

«Все конфликты в мире и в душе человека проходят через его сердце и возвращаются к нам осмысленными и понятными. А то, что понятно, уже не так страшно»

Эрих Фромм (1900-1980), немецкий психолог и социальный философ.

Конфликты в самых разнообразных формах сопровождают всю историю человечества, начиная с библейских времен, вспомним первый конфликт и сакраментальное: «Каин! Где твой брат Авель?». Это дало основание некоторым исследователям считать, что истоки конфликта лежат в биологии человека. Понятие конфликта трактуется расширительно, к конфликтам относят борьбу за территорию или пищевые ресурсы в животном мире, очеловечивая тем самым животный мир. Борьба в животном мире, безусловно, существует, но ее нельзя рассматривать как конфликт, поскольку животные действуют по генетической программе, не ставя сознательных целей.

Истоки конфликта не в его биологии, а в его социальной природе. Еще великий Аристотель называл человека полисным, т.е. социальным животным. Основания конфликтов в самых разных сферах, в том числе и в сфере деловых коммуникаций, лежат именно в том, что человек является именно социальным животным. Конфликт – неизбежный спутник каждого человека, живущего среди людей; он неизменно обнаруживается в любой социальной группе.

Очень часто люди в течение жизни сталкиваются с рядом проблемных ситуаций и не могут получить ответ на вопросы «Почему:

- ссорятся любящие друг друга люди?
- ругаются и не могут жить вместе дети и родители?
- друзья по жизни становятся врагами и уничтожают друг друга в совместном бизнесе?

- два братских народа воюют друг с другом и от дружбы переходят к ненависти?
- руководитель не может найти общего языка с подчиненными, которые, в свою очередь находятся с ним в состоянии тайной, а иногда и явной борьбы?

Ответы на эти острые вопросы лежат в плоскости анализа природы конфликта, его структуры, типов, стратегии поведения в конфликтных ситуациях.

### 6.1. Понятие конфликта, его структура и типы.

В русский язык слово конфликт вошло в середине XIX в. и являясь заимствованием понятия из немецкого языка *konflik*, которое, происходит от латинского «*conflictus*» и в буквальном переводе означает «совместный удар», «столкновение», «борьба». Пойдем дальше: слово *conflictus* образовано от глагола *confligere* «сталкиваться, бороться», которое, в свою очередь, произошло из *con-* «с, вместе» + *fligere* «сталкивать, ударять». Этимология помогает понять глубинный смысл понятия конфликта, который представляет собой столкновение или противоборство – действие борющихся сторон в их единстве. Как сказано в романе Ф.С. Фицджеральда «Великий Гэтсби» - для столкновения требуются двое. Замена любой части означает явления, альтернативные конфликту: без - действие; со - действие.

Дадим общее определение конфликта, безотносительно в сфере его протекания.

**Конфликт** (от лат. *conflictus* — *столкновение*) – наиболее острый способ разрешения противоречий в интересах, целях, взглядах, возникающих в процессе социального взаимодействия, заключающийся в противодействии участников этого взаимодействия и обычно сопровождающийся негативными эмоциями.<sup>1</sup> В конфликте происходит столкновение разнонаправленных целей, интересов, позиций, мнений или

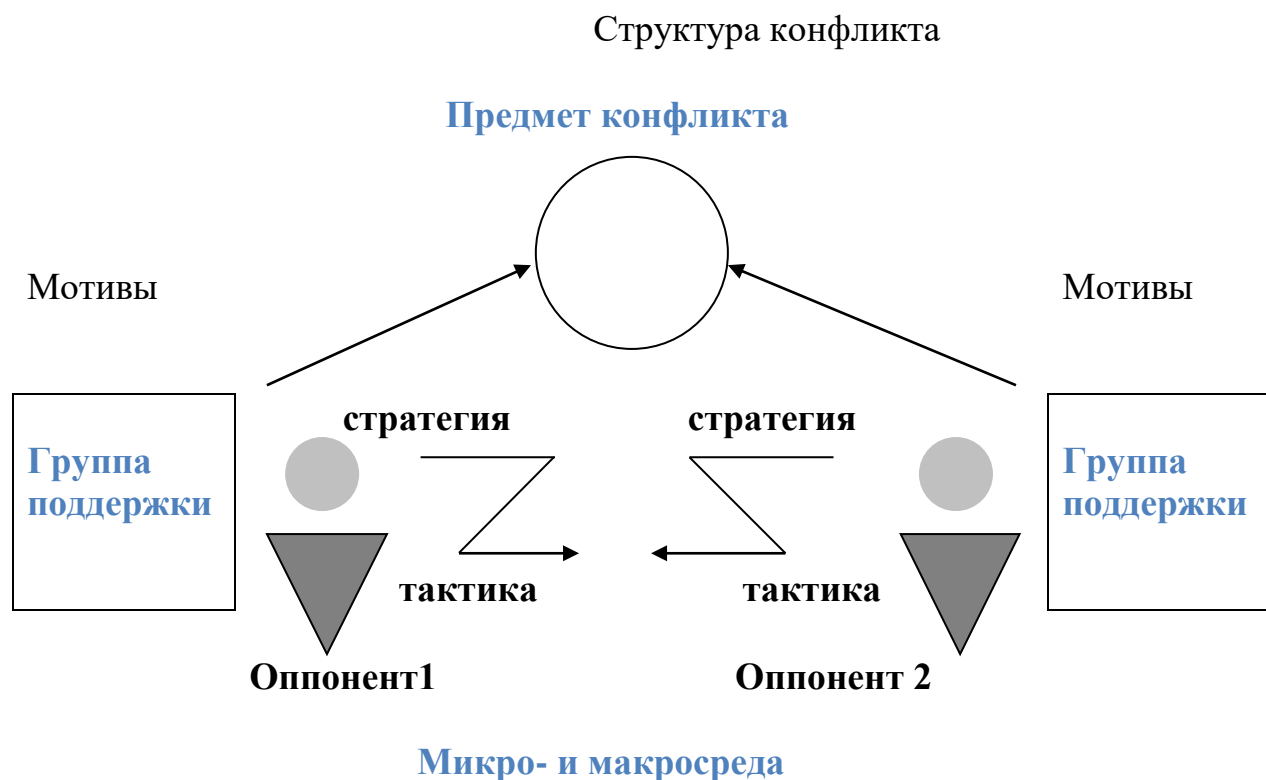
---

<sup>1</sup> Анцупов А.Я., Шитлов А.И. Конфликтология. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. С. 81.

взглядов субъектов взаимодействия, фиксируемых ими в жесткой форме.<sup>1</sup> Каждая из конфликтующих сторон борется за достижение своих целей, реализацию своих интересов, принятия своей точки зрения и противодействует другой стороне делать то же самое.<sup>2</sup>

В рамках конфликтологии - науки о закономерностях зарождения, возникновения, развития, разрешения и завершения конфликтов любого уровня выделяют структуру конфликта вне зависимости от сферы его действия.

В работе А.Я. Анцупова и А.И. Шипилова<sup>1</sup> обращается внимание на то, что анализ конфликта имеет свои особенности, обусловленные тем, что конфликт одновременно выступает и как система, и как процесс.



Структура конфликта понимается совокупность устойчивых связей компонентов конфликта, обеспечивающих его целостность, без которых он не может существовать как динамически взаимосвязанная целостная система и процесс.

<sup>1</sup> Большая психологическая энциклопедия. <https://dic.academic.ru/searchall>

<sup>2</sup> См.: Чернышова Л.И. Деловое общение. – М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2008.

<sup>1</sup> См. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. – М.: ЮНИТИ-ДАНА.2004. С. 230-231.



Обратимся к анализу структурных компонентов конфликта.

### ***Субъекты и участники конфликта.***

Главными действующими лицами являются субъекты конфликта, его основные участники. В научной и популярной литературе их именуют по-разному: конфликтующие стороны, конкуренты, противники, конфликтанты, оппоненты и др. Выбор наименования конфликтующих сторон зависит от контекста. Некоторые из этих наименований несут явно эмоционально окрашенную нагрузку, например, конфликтанты сразу вызывают образ скандалистов. Наиболее оптимально употребление нейтральных терминов: субъекты конфликта, участники конфликта или оппоненты. В их качестве могут выступать отдельные личности, группы внутри организации, социальные группы, организации.

Основные участники ищут поддержку у других сотрудников или вышестоящего начальства, которые тоже становятся участниками конфликта, образуя группу поддержки, куда входят пособники и подстрекатели. Специалисты в области конфликтологии обращают внимание на то, что тот, кто в конфликтной ситуации ищет себе сторонников, должен, прежде всего, подумать о последствиях. Возможно, что он будет вынужден делать уступки своим сторонникам или же в будущем попадет в такую зависимость от них, что перестанет радоваться победе в конфликте.

Помимо основных участников конфликта, которые прямо и открыто вступают в него, выдвигая свои требования и предъявляя претензии к другой стороне, есть и косвенные участники, которые преследуют в чужом конфликте свои интересы. Они могут спровоцировать возникновение конфликта и его дальнейшую эскалацию, поддерживая ту или иную сторону конфликта, или же обе стороны одновременно. Они же могут содействовать и его разрешению. Можно предположить, что если бы не было косвенных участников, конфликты носили бы менее острый характер и разрешались бы быстрее.

### ***Предмет конфликта и объект конфликта.***

В конфликтологии – науке, о закономерностях зарождения, возникновения, развития, разрешения и завершения конфликтов любого уровня, разделяют предмет конфликта и его объект.

Объектом конфликта выступает та ценность, по поводу которой возникает столкновение интересов противоборствующих сторон, к обладанию или использованию которой они стремятся. Ценности могут быть материальными (собственность, финансы, ресурсы), социальными (власть), духовными (статус, идея, престиж).

Предметом конфликта выступает объективно существующая или мыслимая (воображаемая) проблема, служащая источником борьбы между конфликтующими сторонами.<sup>1</sup> Другими словами предмет конфликта - то основное противоречие, из-за которого возник конфликт.

В борьбе за обладание объектом конфликта его участники руководствуются ***мотивами***, побуждающими их вступить в конфликт.

Базисными побудителями конфликтной активности участников являются их ***потребности***. Осознанные потребности выступают как ***интересы*** противоборствующих сторон.

Мотивы участников конкретизируются в их целях.

***Цель*** – это представление о конечном, желательном результате конфликта. Для достижения своих целей участники используют определенную стратегию и тактику, которые будут рассмотрены ниже.

### ***Типы конфликтов.***

Конфликты, отличаются большим разнообразием и проявляются во всех сферах жизни. Можно выделить социальные, социально-экономические, этнические, межнациональные, политические, идеологические, религиозные, военные, юридические, семейные, и иные типы конфликтов.

Для того, чтобы разобраться во всем многообразии конфликтов, нужно иметь представление о типах конфликтов. Полная типология конфликтов,

---

<sup>1</sup> Энциклопедический словарь по психологии и педагогике. 2013.  
[https://psychology\\_pedagogy.academic.ru/13317/ПРЕДМЕТ\\_КОНФЛИКТА](https://psychology_pedagogy.academic.ru/13317/ПРЕДМЕТ_КОНФЛИКТА)

включающая все их виды, разрабатывается в конфликтологии. Далеко не все из них значимы для деловых коммуникаций. Выделим основные виды конфликтов, наиболее часто возникающих в процессе деловой коммуникации.

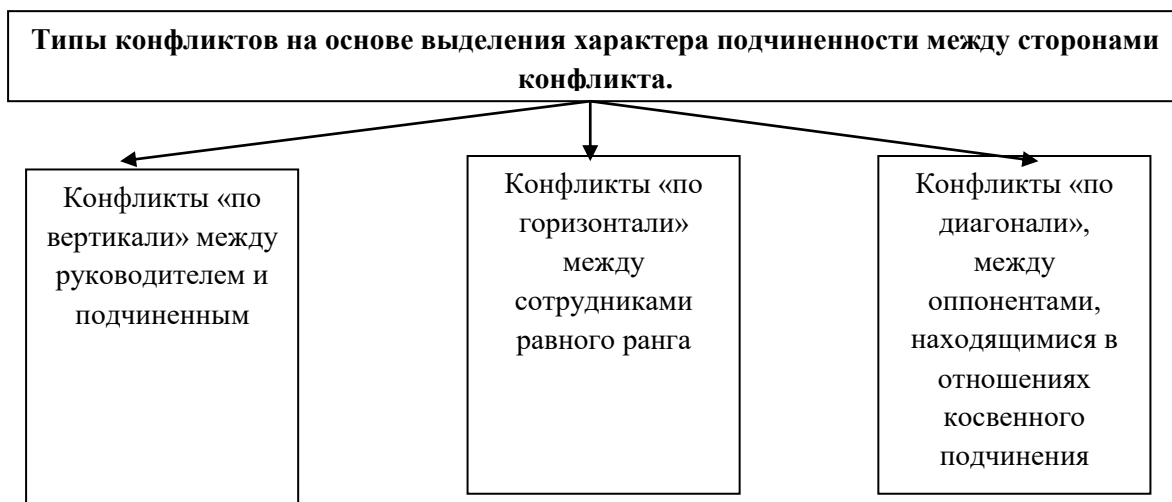
Классификация конфликтов, как и любая классификация, строится на основе выделения того или иного основания – существенного признака, в качестве которого могут выступать субъекты конфликта, сферы проявления конфликта, социальные последствия и др.

Приведем только те типы конфликтов, которые имеют отношение к сфере коммуникаций в целом, и деловым коммуникациям в частности.

Конфликт возникает тогда, когда его участники осознают ситуацию как конфликтную и начинают конфликтные действия, тем самым, становясь субъектами конфликта. На основе акторов, или действующих субъектов, в качестве которых могут выступать индивид, социальная группа, организация, институт, общность людей, совершающих действия, направленные на других лиц, выделяют следующие типы конфликтов: межличностный, конфликт между личностью и группой, межгрупповой конфликт.



Межличностные конфликты в зависимости от характера подчиненности между оппонентами классифицируются на конфликты по вертикали, по горизонтали и по диагонали.



По последствиям конфликты делятся на конструктивные (созидательные) и деструктивные (неконструктивные, разрушительные).

#### ***Конструктивный конфликт***

Оппоненты не выходят за рамки этических норм, деловых отношений и разумных аргументов. Разрешение такого конфликта приводит к развитию отношений между людьми и развитию группы — в соответствии с одним из законов диалектики, утверждающим, что борьба противоположностей — источник развития.

#### ***Деструктивный конфликт***

Возникает в двух случаях: когда одна из сторон упорно и жестко настаивает на своей позиции и не желает учитывать интересы другой стороны; когда один из оппонентов прибегает к нравственно осуждаемым методам борьбы, стремится психологически подавить партнера, дискредитируя и унижая его.

Нужно различать деловой конфликт и личностно-эмоциональный: первый сближает партнеров в поисках решения проблемы, а во втором стороны относятся друг к другу враждебно, а их действия направлены на то, чтобы нанести партнеру как можно больший ущерб.

## *Деловой конфликт*

Носит конструктивный характер и помогает решить проблему. Он связан с разногласиями, затрагивающими важнейшие стороны деятельности организации и ее сотрудников, разрешение которых выводит организацию на новый уровень развития. Такого рода конфликты являются необходимым элементом в деятельности организаций и единственной гарантией того, что организация продолжает развиваться.

## *Личностно-эмоциональный конфликт*

Носит деструктивный характер и связан не с решением проблемы, а с борьбой против личностей. Конфликты такого рода перерастают в склоку и приводят к негативным, разрушительным последствиям и для личностей, вовлеченных в конфликт, и для организации в целом, резко снижая эффективность работы ее сотрудников. Нередко можно наблюдать, как деловой конфликт перерастает в личностный.

Рассматривая общество как систему, социологи и социальные философы выделяют сферы социальной жизни, к которым относятся экономическая, социальная, политическая и духовная сферы. Соответственно этим сферам выделяют конфликты, наиболее характерные для данной сферы. Для деловых коммуникаций наиболее значимы конфликты в социальной сфере, исследование которых будет способствовать пониманию конфликтов в деловых коммуникациях. Но не только пониманию. Практики разрешения социальных конфликтов могут способствовать и их разрешению в деловой сфере.

### **6.2. Социальные конфликты, их природа и сущность.**

#### **6.2.1. Понятие социального конфликта. Классы социальных конфликтов.**

Конфликты в сфере деловых отношений и деловых коммуникаций относятся к области социальных конфликтов, и для того, чтобы понять суть деловых конфликтов, нужно дать общий анализ социальных конфликтов.

Конфликт – это социальное явление и такая форма взаимодействия людей и социальных групп, при которой действия одной стороны,

столкнувшись с интересами другой, препятствуют реализации ее целей. В широком смысле, социальный конфликт понимается исследователями как осознанные противоречивые социальные отношения между социальными субъектами, интересы, цели и ценности которых реально или предположительно несовместимы. Следовательно, социальный конфликт – «это важнейшая сторона взаимодействия людей в обществе, своего рода клеточка социального бытия. Это форма отношений между потенциальными или актуальными субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями»<sup>1</sup>.

Невозможно дать определения конфликта, которым бы задавался четкий класс объектов (ситуаций), выделяемых по какому-либо «объективному основанию» (свойству, признаку). В каждом конкретном случае мы решаем вопрос, имеет ли эта ситуация смысл конфликта. Мы называем социальными конфликтами отношения людей, имеющие смысл угроз функционированию и воспроизводству социальных систем (от семьи, группы, трудового коллектива до общества в целом). Конфликт – это сбой в воспроизводстве системы на уровне осуществляющих и обслуживающих воспроизводство системы отношений людей.

В теории конфликта его природа связывается со склонностью человека как социального существа к конфликтным взаимодействиям: «Основное положение теории конфликта состоит в том, что человек есть общественное и в то же время склонное к конфликту животное. Почему существует конфликт? Прежде всего, конфликт существует потому, что при любых взаимодействиях в качестве потенциального ресурса может быть использовано принуждение, опирающееся на силу ... Подвергаться принуждению – это всегда неприятный опыт. А это значит, что любое

---

<sup>1</sup> Здравомыслов А.Г. Социология конфликта. – М.:Аспект Пресс.1996. – С.90

использование принуждения – даже в малейшей степени – вызывает конфликт в форме антагонизма»<sup>1</sup>.

Сторонники теории конфликта, к которым относятся Р.Дарендорф, Г.Зиммель, А.Анцупов, А.Здравомыслов, Г.Силласте и др., обращают внимание на творческую, созидательную роль конфликтов, поскольку они становятся причинами изменений социальных систем. Это не всегда корректно, поскольку участники конфликта, если он осуществляется на уровне межличностных Запруда на реке может привести к изменению её русла, но новое русло ищет и находит река, а не запруда.

Таким образом, *социальными* мы будем называть *конфликты, производные от общественных и социальных отношений, в которых участвуют люди*. Этими отношениям люди могут ставиться:

- в противоречия с собой – со своей совестью, здравым смыслом, разумом, вкусом;
- в противоречия с другими людьми;
- в противоречия с институтами, «системой», «порядком вещей» и т.п.

Общественные и социальные отношения, участвуя в которых люди вовлекаются в очерченные противоречия, являются источниками социальных конфликтов. Нарастание противоречий выражается в социальной напряженности, создающий фон для развития конфликтов. Люди как бы чувствуют «приближение грозы», возрастание меры неопределённости ситуации, её неустойчивость. Поведение их становится менее уверенным, и они теряют ориентиры. Социальная напряженность хорошо «предчувствуется» в социальном стихотворении Н.Некрасова:

«Душно! без счастья и воли  
Ночь бесконечно длинна.  
Буря бы грянула, что ли?  
Чаша с краями полна!»

---

<sup>1</sup> Коллинз Р. Стратификация сквозь призму теории конфликта. В кн.: Общая социология. Хрестоматия / Сост. А.Г. Здравомыслов, 0 28 Н.И. Лапин; Пер. В.Г. Кузьминов; Под общ. ред. Н.И. Лапина — М.: Высш. гик., 2006. С. 430

**Конфликты противоречия с собой.** В основе этого класса конфликтов лежат противоречия **самосознания**. Важнейшим свойством человека является то, что ему может быть мучительно стыдно, неловко, больно не только за себя, но и за других людей, страну, общество, в котором он живёт. Приведем пример. Известно немало русских фабрикантов и капиталистов, поддерживавших революционеров и участвовавших в революции 1905 и 1917 годов (например, Савва Морозов). Все они прошли через конфликт самосознания и самоопределение – с кем быть: с бедными и униженными или с богатыми и самодовольными? На чьей стороне участвовать в исторических событиях? С другой стороны, когда выяснилось, что реальные «достижения» революции расходятся с декларируемыми целями, множество революционеров разочаровалось в революции вплоть до самоубийства.

**Конфликты противоречия с другими людьми.** Этот класс конфликтов мы будем называть **конфликтами сосуществования и взаимодействия**. Например, общественной формой учебной деятельности учитель ставится в конфликтогенные отношения с учащимися. Эта форма предписывает относиться к детям как ученикам, а дети хотят быть людьми. Учитель же «говорит»: будьте людьми, но в рамках тех социальных ролей и правил, которыми востребуются одни и отвергаются (табуируются) другие человеческие проявления детей. Иначе говоря, рамки ограничивают детей в человечности, навязывают им некую форму «ограниченной общественной человечности». Более того, общественной формой отношений взрослый/ребенок предполагается, что «он несмышлёныш», «я лучше знаю, что ему нужно», «он не может распоряжаться своей судьбой» и т.п. Т.е., в этом отношении ребенок полагается как «недочеловек», как объект воздействия, как тот, кому только ещё предстоит стать человеком. Этим легитимируется «педагогическое насилие», наказание и пр. Это обстоятельство становится источником множества конфликтов в отношениях детей и учителей и вообще, молодёжи и взрослых. Надо подчеркнуть, что сами по себе эти отношения не являются конфликтами, хотя бы потому, что



они могут восприниматься как нечто «само собой разумеющееся», как «естественный порядок вещей», и такое их восприятие поддерживается общественным мнением. Но эти отношения чреваты конфликтом, который неизбежно разразится, как только ребенок потребует признания своей человечности в полном объеме. А это произойдет обязательно, причём задолго до совершеннолетия: дети притязают на «полноту человечности» как минимум с трёх лет, что выражается в так называемом кризисе трёхлетнего возраста.

Что можно предложить взамен как способ предупреждения или решения конфликта? Конструктивной для взрослого в отношениях с детьми является позиция посредника в заботе ребенка о себе (заботе о себе как человеке), перевод отношений из субъектно-объектных – к субъектно-субъектным деятельностным взаимодействиям. Такая позиция предполагает наставничество, но исключает власть над ребенком. Характер отношений между ребенком и взрослым основывается на способности ребенка к самоопределению, а, значит, способности распорядиться собой, своей жизнью, судьбой. Ребенок ставится в позицию «творца своей судьбы», а взрослый в позицию посредника, проводника в этом созидании себя человеком. Мы хотим подчеркнуть, что и отношения, в которых взрослые являются посредниками в заботе детей/молодежи о себе, и отношения, в которых взрослые господствуют над детьми, являются общественными отношениями, образующими различные общественные формы сосуществования детей и взрослых.

Эти общественные формы воплощаются в различных общественных системах воспитания, институтах, в рамках которых формируются релевантные им педагогические практики и создаются обслуживающие эти практики «педагогические технологии».

По аналогичной схеме конфликты могут возникать в должностных отношениях руководства и подчинения, поскольку в них также присутствуют феномены ограниченной человечности подчиненных и «приватизации

человечности» руководителями, что выражается в известной поговорке: «я начальник – ты дурак, ты начальник – я дурак». Иллюстрацией к этому является попавшее в сеть видео, в котором мэр большого города заявляет: «Я же уже вам говорил, что **после мэра** говорит только Бог. Все, заседание закончено».<sup>1</sup>

В классовых и сословных отношениях феномен «приватизации человечности» одними и отчуждения от человечности других ярко иллюстрирует сцена из фильма «Неоконченная пьеса для механического пианино», в которой «барин», до этого потрясённый игрой холопа на рояле, выяснив, что рояль заводной, с облегчением восклицает «Я же говорил, чумазый играть не может!».

Часть расовых и межнациональных по происхождению конфликтов разворачивается по аналогичной схеме. Феноменологически это выражается в «расовых предрассудках» – мнениях, согласно которым одни расы располагают какими-то безусловными человеческими преимуществами перед другими расами (например, они «умнее»). В России, например, до второй половины XIX века было распространено и, даже, получило «научное» обоснование, мнение, что русские являются не ассимилируемым народом вследствие своего цивилизационного превосходства над другими народами. Открытие русских, ассимилированных якутами, стало шоком для Русского географического общества, с трудом переварившего этот факт.

В политических и властных отношениях описываемый тип конфликта является «стержневым». Студенческие волнения в Париже в 1968 году «французские интеллектуалы» (М.Фуко, Ж.Делез, Ж.Деррида и др.) интерпретировали следующим образом: впервые в истории борьба велась не для того, чтобы захватить власть, а против власти вообще, власти как таковой, ибо власть состоит в присвоении права говорить от имени других, а говорить от имени других – это подлость.

---

<sup>1</sup> [youtube.com>watch?v=04d5BfEWab0](https://www.youtube.com/watch?v=04d5BfEWab0)

«Говорить от имени других» – значит, ограничивать других в человечности, приватизировать человечность. Об этом знал ещё Аристотель, отказавший рабам в праве на участие в политическом общении на том основании, что они не люди, а «говорящие орудия». Они не имеют права голоса в процессах принятия решений, потому что являются всего лишь средством обслуживания чьих-либо интересов. Впрочем, Аристотель был не оригинален, на древнем Ближнем Востоке «людьми-орудиями» назывались не только рабы, но и вообще низшие касты. Когда взрослый говорит от имени детей и молодежи, начальник от имени подчиненных, власть имущий от имени подданных, аристократ от имени черни – всё это «подлость» власти. В этом, собственно, и состоит подоплёка конфликтов сосуществования и взаимодействия.

Общая черта конфликтов сосуществования и взаимодействия состоит в том, что люди ставятся в неравные отношения, в которых одни приватизируют человечность, ограничивая человечность других. Вопрос, почему люди осознают это как «подлость», «несправедливость», «кривду» (дефицит правды), ограниченность в свободах, в человечности и т.п.? Потому что в обществе всегда существуют отношения другого типа. В христианской цивилизации этот другой тип отношений сформулирован Ап. Павлом: «нет уже Иудея, ни язычника; нет раба, ни свободного; нет мужеского пола, ни женского: ибо все вы одно во Христе Иисусе». Т.е., в этом отношении к Богу все мы «вообще люди», «братья и сестры». Но в отношениях, образующих неравенство, выходит, что все мы, конечно, люди, но некоторые из нас больше люди, чем другие.

***Конфликтами делегитимации.*** Третий класс социальных конфликтов представляют противоречия с институтами, «системой», «порядком вещей». Термин «легитимность» происходит от латинского слова *legitimus*, которое переводится как «законный, согласный с законами, правомерный».<sup>1</sup> Источником делегитимации системы является «мотивационный кризис,

---

<sup>1</sup> <http://fb.ru/article/127497/ponyatie-legitimnost-chto-eto-oznachaet>

который возникает из-за систематического дефицита такого ресурса, как «смысл».<sup>1</sup> Человек чувствует, что в предложенных ему обществом как системой обстоятельствах он не может быть собой, реализовать себя в «полноте человечности» в его понимании. В фокусе любого гражданского и политического дискурса (фр. discours, от лат. discursus — рассуждение, довод) находится вопрос, как нам вместе быть людьми, а, значит, и вопрос, что значит быть человеком и каковы условия собственно человеческого существования?<sup>2</sup> «Системы» всегда является теми или иными ответами на эти вопросы. Если система утрачивает смысл ответа, возникает дефицит смысла и разворачивается кризис легитимности системы.

Как явление общественного сознания легитимность/нелегитимность системы выражается в субъективных мнениях, оценках, которые соотносят систему с нравственными, этическими, правовыми и пр. императивами, такими, как справедливость, честность, правда, права человека и другие. Соотнесение системы с императивами выражается в доверии к ней, в признании, например, за властью «нравственного права» на то, чтобы говорить и действовать от имени общества, принимать решения, касающиеся жизни людей. В конечном итоге, легитимность системы, например государства и его институтов, выражается в том, что оно имеет для граждан значимый смысл, ценность и, говоря словами Н.Я.Данилевского, «Государство, не имеющее народной основы, не имеет в себе жизненного начала и ... причины существовать».<sup>3</sup> Хотя этот тип конфликтов разворачивается между людьми и «системами», «системы» могут персонифицироваться, олицетворяться людьми, занимающими в системах господствующие высоты. Но и в этом случае люди вовлекаются в конфликт в логике, хорошо отражаемой поговоркой «ничего личного».

Вопрос легитимности регулирующих конфликт решений является центральным для социальных конфликтов: «Как только вера в легитимность

---

<sup>1</sup> Хабермас Ю. Проблема легитимации позднего капитализма. — М.: Праксис, 2010. С. 161

<sup>2</sup> См.: Берлин И. Существует ли ещё политическая теория. В кн.: Подлинная цель познания. Избранные эссе. — М.: Канон+, 2002. С. 100, 110 и др.

<sup>3</sup> Данилевский Н. Я. Россия и Европа. — М.: Институт русской цивилизации, 2008. С. 266.

существующего порядка ослабевает, высвобождается присутствующее в системе институтов латентное насилие».<sup>1</sup> Решение, не являющееся для какой-либо из сторон конфликта легитимным, воспринимается ей как насилие. Это не зависит от масштаба конфликта. Речь может идти о насилии, осуществляемом системой, общественным мнением, руководителем над подчинённым, педагогом над ребёнком, одним из супругов над другим, сильным над слабым – в любом случае решение либо каким-либо образом легитимируется, либо воспринимается как насилие.

Сегодня мы находимся в условиях глубокого кризиса форм и средств легитимации принимаемых на разных уровнях решений. Вследствие этого «жизненный мир» воспринимается многими людьми как «мир насилия».

Очевидно, что насилие не является эффективным способом решения социальных конфликтов. В лучшем случае, оно загоняет проблему вглубь и превращает наш жизненный мир в целом и мирки нашего бытия людьми в бомбы замедленного действия. Если мы не создадим эффективных практик и институтов легитимации, взрыв неизбежен.

Можно возразить, что насилие было всегда. Да. Но суть в том, что само насилие было легитимировано: освящено богам или великими идеями, обоснованно и оправданно идеологически, основано на безусловных авторитетах героев, царей, вождей и т.п., «располагавших» привилегированным доступом к правде и истине. Сегодня – в условиях культов свободы и индивидуальности - всё это не работает. И это вызов.

Важнейшей характеристикой социальных конфликтов является их **фрактальный характер**. Понятие фрактала (лат. fractus — дроблённый, сломанный, разбитый) означает множество, обладающее свойством самоподобия. Фрактал представляет собой объект, в точности или приближённо совпадающий с частью себя самого, то есть целое имеет ту же форму, что и его части. В качестве наглядного образа можно привести фрактальную форму качана капусты сорта Романеско.

---

<sup>1</sup>Хабермас Ю. Проблема легитимации позднего капитализма. — М.: Праксис, 2010. С. 160

Фрактальный характер социальных конфликтов выражается в том, что они воспроизводятся во всё более малых масштабах. Общественные и социальные отношения, генерирующие конфликты, особым образом воспроизводятся в масштабах стран, регионов, городов, поселений, трудовых и учебных коллективов, вплоть до семей.

Фрактальность реализуется в логике *общее* → *особенное* → *единичное*, и этим фрактальным воспроизводством конфликтогенных общественных отношений порождается множество особенных *конфликтных ситуаций*. Общее воспроизводится в особенных обстоятельствах этой конкретно страны, этого региона, города, коллектива, вследствие чего облекается в форму особенного и частного конфликта. В отличие от особенного и частного, единичное – как всеобщее, развернутое, раскрытое особенным образом – характеризуется общезначимостью, что задолго до научных исследований конфликтологии было выражено в художественном видении мира. «Каждая несчастливая семья несчастлива по своему», – начинает Л.Н.Толстой роман «Анна Каренина». Далее он через призму особенных отношений частных лиц, персонажей романа, показывает ту суть, тот смысл этой «несчастливости», которая делает его произведение, а вместе с ним отношения этих частных лиц, выражающим сокровенный человеческий смысл этих отношений. Соответственно, роман и описанные в нём события приобретают значение исключительного (единичного) и, одновременно, общезначимого явления человеческой жизни, культуры.

Понимание логики развёртывания социального конфликта (*общее* → *особенное* → *единичное*) имеет огромное значение для подходов к его устранению, решению. Строго говоря, социальный конфликт может быть решён только в том случае, если он раскрыт как единичное.

Вследствие развёртывания в логике «*общее* → *особенное*» конфликт локализуется, его подоплека теряется. Кажется, будто речь идёт о частных проблемах, частных отношениях частных лиц. Возникает соблазн локального решения конфликта, например, посредством психологической коррекции

поведения участников конфликта. Конечно, «психология», «личность» – это ресурсы, которыми люди располагают в конфликтных ситуациях. Но если конфликт социальный и существует и воспроизводится в логике фрактала, то он не имеет локального решения. Источник конфликта при его локальном решении не устраняется. Например, станет ли победа над ИГИЛ в Сирии, (запрещённая в РФ организация) устранением исламского фундаментализма и терроризма? Конечно, нет. ИГИЛ, или само или в форме своих наследников, возродится в другом месте – Афганистане или Ливии, или Тунисе, или где-нибудь еще. Превратившись в «партизанское государство», существующее на территориях других стран. Более того, спецслужбы различных стран ожидают роста террористических угроз в Европе, США, России, даже Китае.

Проявляются ли эти характеристики социальных конфликтов в конфликтах в сфере деловых коммуникаций? На наш взгляд, проявляются.

***Конфликты противоречия с собой***, являясь внутриличностными конфликтами, проявляются во всех сферах деятельности человека, когда возникает коллизия между требованием сообщества, в которое он включен, и его внутренними побуждениями.

***Конфликты сосуществования и взаимодействия с другими людьми*** в полной мере проявляются везде, где отношения между ними построены по иерархическому принципу, в том числе и в сфере деловых отношений. Деловые коммуникации носят социально-ролевой характер, а участники коммуникаций действуют в пределах своих ролей. Социальная роль это своеобразная маска, которая представляет человека лишь частично. Некоторые участники деловых коммуникаций настолько входят в роль, что забывают, что пребывают в ней только в определенных границах. В первую очередь это касается руководителей и подчиненных.

***Конфликты делигематизации*** также в той или иной степени присущи деловым коммуникациям, для реализации которых должно существовать доверие к институтам, и системам власти.

**Фрактальный характер** социальных конфликтов присущ и конфликтам в деловых коммуникациях. В том случае, когда не устранена причина конфликта, он, при соответствующих условиях будет вновь и вновь воспроизводиться. Конфликтные действия с вышестоящих уровней имеют свойство переноситься на нижестоящие уровни.

### **6.2.2. Типы социальных конфликтов**

Социальные конфликты многообразны по своим источникам «общественным подоплёкам», прежде всего, коммуникативным.

Ключевым понятием для классификации социальных конфликтов является **социальная напряженность**, т.е. такое состояние социальной системы, содержание которой составляет процесс возникновения и развития противоречивости отношений, интересов, действий людей, социальных групп и институтов, общества. Необходимым условием напряженности выступает социальное противоречие.

**Социальные противоречия** – это отношения между противоположностями в любом социальном явлении, образовании или обществе в целом. Они возникают в процессе развития, прежде всего, социальной сферы или сферы социальных отношений, выражающих противоположные или расходящиеся тенденции этого развития, в интересах и целях.

К источникам социальных конфликтов относятся очерчивание сфер присутствия, несовпадения или нарушения фреймов, различия между видами людей (включая гендерные конфликты) различия интересов, притязания на общий жизненный мир и др. Рассмотрим их более подробно.

#### **1. Конфликты, в подоплёке которых лежит очерчивание сфер присутствия. «Вторжение».**

Людам свойственно очерчивать границы, делящие мир на своих/других/чужих, моё/наше/чужое, мы/они, а также типа



дозволенное/недозволенное, частное/публичное и т.п.<sup>1</sup> В деловых и производственных отношениях границами очерчиваются сферы влияния, интересов, контроля, компетенции, ответственности, полномочий. В производственных отношениях эти сферы нормируются, описываются должностными инструкциями. В деловых отношениях, например, отношениях предпринимателей, они являются объектом конкурентной борьбы, переговоров. Конфликт в организационно-производственной сфере, подоплекой которого является пересмотр границ, идентифицируется как намерение ограничить в полномочиях, лишить влияния, «подсидеть» и т.п.

В собственно деловых отношениях конфликт является трансформацией конкурентных отношений, происходящих тогда, когда они «выходят за границу дозволенного», за границы деловой этики, куда относятся нечестная конкуренция, пренебрежение обязательствами, прямой обман, и т.д. Существенно, что конфликтность ситуации и в производственных отношениях обосновывается отсылкой к императивам нравственного характера, предполагается, что какая-либо из конфликтующих сторон действует непорядочно, например, «подсиживает», интригует, провоцирует, «давит», «перехватывает инициативу» и т.п. В производственных отношениях конфликты этого типа являются едва ли не самыми распространёнными и «бурными».

## ***2. Конфликты, в подоплёке которых находятся нарушения или несовпадения фреймов.***

Социальные действия всегда заключены в формы, рамки, правила, позволяющие их опознавать, интерпретировать и устанавливать их уместность. И.Гофман называет эти формы фреймами (англ. frame — рамка; производное framing — обрамление)<sup>2</sup>. Действие, укладываемое в фрейм, воспринимается нами как «нормальное» и осмысленное. Действие,

---

<sup>1</sup>См.: Бурдые П. Социальное пространство и генезис «классов» / Социология социального пространства. - М.: Институт экспериментальной социологии. – СПб.: Алетейя, 2007. С. 14-48.

<sup>2</sup> Гофман И. Анализ фреймов: эссе об организации повседневного опыта. – М.: Институт социологии РАН, 2003.С.. 81

выходящее за рамки, установленные фреймом, воспринимается как бессмысленное, неуместное, вызывающее, раздражающее и т.п. Можно выделить разнообразные конфликтогенные случаи нарушения фреймов или несовпадения фреймов, используемых людьми.

Наиболее наглядный пример – стритрейсерство, гонки на дорогах, которые наглядно демонстрирует пренебрежением фреймами «золотой молодежью». Вся страна следит за развитием конфликта правоохранительных органов с «стритрейсершей Марой», и это один из редких случаев, когда большинство зрителей на стороне полиции. Чем объясняется внимание общества к этой ситуации? Тем, что дети богатых родителей нарушают нормы не из лихачества, а нарочито – доказывают своё «право» жить без оглядки на общество, на законы и правила. И в таком значении стритрейсерство – это пренебрежение людьми и, даже, объявление войны обществу. Для миллионов людей разборки с стритрейсерами приобретают принципиальный характер вопроса, в какой стране нам жить.

Различия фреймов могут неблагоприятно отразиться на взаимопонимании в деловых отношениях. В переговорах, участниками которых являются представители разных этносов, возможна такая ситуация, когда поведение другой стороны может быть воспринято как неприемлемое и т.д.

В целом «конфликты фреймов» не являются специфическими для деловых коммуникаций, но могут приводить к трениям внутри коллективов, взаимному недопониманию, недомолвкам и т.п.

### ***3. Гендерные конфликты***

Мужчины и женщины – древнейшие виды людей<sup>1</sup>. Они имеют самую длительную историю коэволюции и коадаптации. Казалось бы, здесь сложились институты и практики взаимоотношений, фреймы и пр., исключающие возможность глобального конфликта. Но эпохой постмодерн

---

<sup>1</sup> Образ мужчин и женщин как различных видов людей прочно вошёл в литературу модерн и постмодерн. В качестве примера можно привести книгу Джона Грэй «Мужчины с Марса, женщины с Венеры». Любой читатель, заглянув в Интернет, без труда найдет множество инсинуаций на тему войны полов, восстания женщин и т.п.

поставлен под вопрос весь уклад сосуществования мужчин и женщин, запущен процесс пересмотра основ этого сосуществования. Свидетельством этому является приобретающая всё более драматичные формы борьба с сексизмом в США, признание на законодательном уровне существования «третьего пола» в странах Европы, признание в качестве общечеловеческих различных специфических прав сексуальных меньшинств, легализация операций по смене пола и т.п. Россию эти «новации» пока почти не затронули и, дай Бог, не затронут, по крайней мере, в тех радиальных формах, которые мы наблюдаем на Западе. Но и у нас положение и роли женщин в общественных и деловых отношениях меняется. На предприятиях огромное число мужчин находится в подчинении у женщин. Среди женщин появились «олигархи». Многие жены зарабатывают больше мужей и являются «кормильцами» семей. Современной деловой женщине представляется естественным содержать себя, располагать экономической независимостью. Мужчинам пришлось привыкнуть к деловым переговорам с женщинами, а ещё в 90-ых годах такие переговоры вызывали ухмылки, к женскому контингенту в традиционно мужских профессиях.

С другой стороны, мы являемся свидетелями феминизации мужчин и в целом дефицитов традиционной мужской идентичности. «Пересмотр основ» сосуществования мужчин и женщин ведёт к утрате мужчинами традиционных социальных ниш и ролей, что чревато конфликтами.

#### ***4. Конфликты-битвы за «место под Солнцем»***

Конфликты-битвы разворачиваются за места, статусы в социальных иерархиях. Н.Смелзер считает, что это конфликты «по поводу вознаграждений», доступ к которым даёт власть.<sup>1</sup> Это не совсем так. Власть, а конфликты за место в иерархии чаще всего являются борьбой за власть, не только средство приобретения доступа к вознаграждениям, но и «самоценность». Т.е. она имеет свой «сакральный» смысл, не поглощаемый её прагматическими последствиями. Этот смысл состоит в «приватизации

---

<sup>1</sup> Смелзер Н. Социология: пер. с англ. — М.: Феникс, 1994. [8361.ru/6sem/books/Smelser-Sotsiologiya.doc](http://8361.ru/6sem/books/Smelser-Sotsiologiya.doc)

человечности», форм и способов бытия людьми. Тот, кто на вершине «пирамиды власти», всегда «больше человек», чем остальные. Он, конечно, тем самым, получает доступ к условиям собственно человеческого существования, к благам. Но власть, прежде всего, сама способ бытия человеком, «непосредственное благо», ибо быть человеком – главное из благ. Другое дело, что этот способ ведёт к деформациям человечности, к её «превращенным формам», потому что забота о себе как человеке трансформируется в заботу о власти как условию и основанию своей человечности. Но это не отменяет сакрального смысла власти.

«Хорошая» социальная система «вводит в игру» субъектность участвующих в ней лиц, т.е. возможность распорядиться обстоятельствами своей жизни, работы, и жизнью в целом. Это выражается, например, в доступе к процессам принятия решений, к обсуждению затрагивающих людей вопросов и т.п. Если система ограничивает человека в субъектности, он не чувствует себя хозяином своей судьбы, хозяином самому себе. Это неизбежно ведёт к тем дефицитам смысла, которые запускают процессы делегитимации системы, которая пытается распорядиться человеком, его жизнью, будь то государство, трудовой коллектив или семья.

Таким образом, подоплёка битв за место «под Солнцем» может быть различной. Соответственно, прежде попыток урегулирования такого рода конфликтов, необходимо разобраться, о чём, конкретно, идёт речь. Люди склонны упрощать ситуацию и ложно интерпретировать эти конфликты как посягательства на власть. Но значительно чаще люди добиваются не власти, а субъектности, возможности проявить свою индивидуальность; они ищут преодоления дефицитов смысла. Они «ищут Солнца», а не власти и привилегий. Такое понимание конфликтов этого типа является важнейшей предпосылкой их урегулирования.

### ***5. Конфликты интересов.***

Предметом интересов являются:

- непосредственно условия существования людьми (блага);

- условия, опосредствующие доступ к благам (собственность, капитал, власть, контроль над ситуацией, «хорошая профессия», образование и т.п.).

И сами блага, и средства доступа к ним являются объектом безжалостной конкуренции между людьми: ведь это вопрос о том, кому из них быть вполне людьми, а кому «недочеловеками». К.Маркс понимал, что коммунизм возможен только в том случае, если будет реализован принцип «каждому по потребностям». Ф.Энгельс, рассуждая о преодолении такого порока, как воровство, писал, что эта проблема будет решена не посредством воспитания людей, а только тогда, когда воровство утратит смысл, потому что каждый сможет, не воруя, брать по потребности.

Поскольку же мы находимся в ситуации дефицита благ, одни неизбежно будут решать проблему условий своего бытия людьми за счет других.<sup>1</sup> Более того, люди, добравшиеся до средств привилегированного доступа к благам, как правило, вступают в специфические отношения типа collusion (негласный, даже не проговариваемый сговор). Например, парламентарии всех стран очень неохотно снимают депутатскую неприкосновенность с кого-либо из «своих». Они могут находиться друг с другом в острейшей конкуренции и ненавидеть друг друга, но принцип «своих не сдаём» – это «святое». Понятно почему: если не следовать этому негласному правилу, солидарность элит будет подорвана, и они не смогут противостоять «массам».

Разбираясь в ситуации в стране, городе, на предприятии, всегда очень важно понимать, в чём именно состоит collusion истеблишмента, национальных и местных элит, привилегированного слоя сотрудников предприятия. Потому что, как бы ни печально было это осознавать, именно этим «сговором» обеспечивается прочность существующей системы, наличие рамок, за которыми начинается то, что субъективно оценивается как

---

<sup>1</sup> Причиной тому является ограниченность биоэкологических ресурсов Земли: она не в состоянии удовлетворить всех.

«непорядочность»); за этими рамками начинается конфликтный хаос, «война всех против всех».

Понятно, что и в рамках collusion есть поля для конфликтов. Но в рамках collusion конфликты разворачиваются в формах, которые признаются социально приемлемыми. Например, конфликтующие стороны компромата в правоохранительные органы не сдают, руки друг другу подают, фреймам вежливости следуют и т.п.

Современной конфликтологии свойственен своеобразный редуccionизм: стремление найти интересы в основании любого конфликта. Однако существует масса ситуаций, в которых интересы образуют «поверхность» конфликта, а их глубинные основания остаются в тени. Эти основания лишь искаженно и ограниченно обнаруживают себя в интересах. Поэтому часто, полагая, что «соль конфликта» в интересах, мы совершаем роковые ошибки, становимся добычей наивных заблуждений.

#### ***6. Конфликты с системой и институтами***

О конфликтах с системами, подоплёка которых лежит в делегитимации систем, вызванной дефицитом смысла, достаточно сказано выше. Ниже остановимся на характеристике таких конфликтов с системой и институтами, как: конфликты верификации человечности, ролевые конфликты и конфликты притязаний.

#### ***7. Конфликты верификации человечности***

Важнейшей функцией социальных отношений и социальных систем в целом является подтверждение, признание (верификация) человечности участвующих в них индивидов. Принять в круг друзей – значит признать человеком. Статусы, репутация и т.п. – всё это маркеры качества человечности, «меры человечности». Соответственно, отвергая дружбу, любовь, притязания человека на статус и т.п., мы отказываем ему в человечности. Мы, например, говорим, что он человек не нашего круга. Но этим подразумевается, что «вполне людьми» являются люди «нашего круга», а этот «не дотягивает», «не берёт планку». Мы, как минимум, ставим под

вопрос его человечность. Если индивид систематически не получает признания своей человечности, он чувствует себя изгоем, в отношении которого применяется что-то вроде социального остракизма<sup>1</sup> – изгнания из социальной системы, социальных отношений. Понятно, что индивид, систематически не получающий подтверждения своей человечности, вступает в конфликтные отношения с обществом. С другой стороны, тот, кто вследствие снобизма, основанного на своём экономическом и общественном положении, отказывает в человечности тем, кто не соответствует этому положению, сам может оказаться в конфликтных отношениях с обществом. Например, К.Собчак в 2000 году публично назвала население России «генетическим отрепьем» и «быдлом». Она не скрывала, что «мерой человечности» для неё является благосостояние индивида, хотя и объясняла это откровенными глупостями типа того, что *у богатых есть время читать Достоевского, а бедные в поте лица добывают хлеб насущный ...* . Впоследствии она неоднократно высказывалась в том же духе, а в 2017 году в постах из Бутана ничтоже сумняшеся писала, что наконец-то попала в страну, где нет «нищевродов». Это, впрочем, нисколько не помешало «главной светской львице осенью 2017 выдвинуть себя в кандидаты на должность Президента страны «генетического отрепья».

Там, где есть расслоение общества, такого рода конфликты неизбежны. В подоплёке их находится формирование различающихся в слоях общества «мер человечности».

### **8. Ролевые конфликты**

Социальная роль – способ, форма участия человека в социальных отношениях. Когда человек играет роль, «он превращается в персонаж драмы, которую написало общество»; роль это своего рода выход на сцену жизни в том ли ином облике, качестве.<sup>2</sup> Особенность социальных ролей в том, что их фреймы, в отличие от должностей, профессиональных ролей, не

---

<sup>1</sup> В Древней Греции остракизм – процедура изгнания человека из общины (полиса). Подобная процедура существовала у многих древних этносов и означала исключение индивида из рода людей. В широком нарицательном смысле остракизм - презрение, неприятие, осмеяние со стороны окружающего общества.

<sup>2</sup> Дарендорф Р. Тропы из утопии. – М.: Праксис, 2002. – 536 с., с. 197, 191

являются «жесткими», не включают в себя безусловных предписаний, они могут играть «свободно», «индивидуально». Социальная роль – это один из основных способов, которым социальная система вводит в игру индивидуальность.

Поэтому, во-первых, могут возникать конфликты человека с самой ролью. Человеку не удаётся так переформировать роль, чтобы она стала «местом его бытия собой», способом артикуляции своей индивидуальности. Например, попав в трудовой коллектив, человек может ощущать, что от него ждут различных ролей, которые ему неудобны. От него ждут «выхода на сцену» в какой-то соответствующей образу жизни коллектива роли, и эти роли могут быть ему «не по душе».

Во-вторых, нередко возникают конфликты между ролями, которые играет человек. Типичными являются конфликты между семьей и работой, требующими от людей разных ролевых амплуа. Работодатель требует самоотдачи (роль трудоголика), преданности компании (трансформации должности и работы в социальную роль) и т.п., что не оставляет места для семьи. Характерно, что, по свидетельствам сотрудников хосписов, чаще всего в последние часы и минуты перед смертью люди сожалеют, что недостаточно уделяли время семье, детям, жене (мужу), что работа лишила их жизни. Характерно, что и современная молодежь на пороге взрослой жизни склонна выбирать профессии, которые оставят время для семьи и развлечений.

В-третьих, источником конфликта могут стать притязания нескольких людей на одну роль в коллективе, группе. Если два человека претендуют на роль лидера, например, в учебной группе, между ними почти неизбежен конфликт, в который будут втянуты их группы поддержки. Конечно, такой конфликт может разворачиваться в социально приемлемых формах, как своего рода соревнование – кто лучше учится, кто более активен и инициативен, кто лучший коммуникатор и т.д. Аналогично, конфликт может возникнуть из притязаний на роль «души компании». В этих случаях



конфликт возникает именно потому, что роль вводит в игру индивидуальность и в отношении тех ролей, которые прочно ассоциируются с индивидуальностью. Лидерство, например, это индивидуальность или свидетельство индивидуальности.

В-четвертых, роли, или ролевые амплуа, участников группы могут не «стыковаться». Люди могут хотеть «играть в разные игры», и отношения, в которых они находятся, могут препятствовать тем или иным играм. В сущности, имея в виду, что роль превращает человека в персонаж драмы, написанной обществом, любая группа всегда решает вопрос, «во что будем играть». Университет, факультет, фирма, располагающая фирменным корпоративным стилем, предлагает сотрудникам определенную игру, и эта игра может отторгнуть ролевые амплуа части сотрудников. Если организация не располагает продуманным фирменным стилем, коллектив «сам решит», в какие игры играть.

### ***9. Притязания на жизненный мир как предмет конфликта***

В глубокой подоплёке конфликтов лежат притязания людей на жизненный мир – такое его устройство, которое позволяет разным видам людей быть в этом мире «самими собой», т.е. «вполне людьми», самореализующими себя в «полноте человечности». В конечном итоге, это значит, что мир должен быть приведён в соответствие с значимыми для видов людей жизненными смыслами. Мир должен «светиться смыслом». В конечном итоге, люди «захватывают власть», «проводят границы», сражаются за статусы в иных иерархиях и места под Солнцем, за роли и игры для того, чтобы обеспечить для себя (и своего вида людей) это «свечение».<sup>1</sup> Они создают в этих целях пантеоны богов и героев, системы взглядов и ценностей (идеологии), отчаянно спорят, устраивают перевороты и революции, воюют, впадают в религиозный фундаментализм и т.п. Они

---

<sup>1</sup> Метафора света является основополагающей во всех цивилизациях. Бог есть свет: «И в нём была жизнь, и жизнь была свет человеков; свет во тьме светит, и тьма не объяла его» (Иоан. 1, 4-5).

решают проблему осмысленности жизненного мира и своего существования в этом мире для себя.

### ***Цивилизационные формы профилактики, предотвращения и урегулирования конфликтов.***

Поскольку в социальных конфликтах речь идёт о самом существовании социальных систем, исторически были выработаны многообразные способы, социальные практики, формы защиты от конфликтов, их профилактики, предотвращения и урегулирования. Рассмотрим некоторые, наиболее важные из них с точки зрения выстраивания коммуникаций. К ним относятся: институты коммунитас, смеховые и дионисийские практики, переговоры и договоры, практики легитимации и дарения, совещательные практики, интеграция частных интересов в общественные, игры и искусство, и другие практики.

#### **6.2.3. Исторические формы предупреждения и урегулирования социальных конфликтов.**

##### ***Коммунитас***

Термин «коммунитас» был введен Тернером.

Коммунитас можно определить как «гомогенное, неструктурированное состояние некоторой группы, которое определяется многообразными связями между конкретными историческими личностями, не разделенными по ролям и статусам; границы такой группы в идеале совпадают с границами рода человеческого».<sup>1</sup> В коммунитас между людьми существует родовая связь и обусловленное ею чувство «принадлежности к человечеству».

В истории культуры коммунитас реализовывалось в форме ритуалов и празднеств, в которых стирались все социальные различия между его участниками: римские карнавалы, древнерусские ярилены, всевозможные карнавалы.

Отношения коммунитас поддерживались религиями. Напомним послание апостола Павла к галатам» «**Нет уже Иудея, ни язычника; нет раба,**

---

<sup>1</sup> Человек среди людей. <http://azps.ru/articles/soc/soc167.html>

**ни свободного; нет мужского пола, ни женского: ибо все вы одно во Христе Иисусе. Просветленные Духом едины в Боге»** (Гал 3:28). На первом плане в христианстве стояла любовь: «Если мы любим друг друга, то Бог в нас пребывает» (1-е Иоан. 4, 11). Впрочем, и в ритуалах коммунитас «любовь», но не братская, а плотская играла важную роль. На Руси существовала даже специальная категория «ярилиных детей». Любовь является отношением, в которых мы находим друг друга как люди, как Я и Ты. И с Богом не разговаривают на Вы.

Ритуалы и институты коммунитас играли свою роль в культуре вплоть до начала XX века, в котором происходит их девальвация и деградация. К.Ясперс в работе «Духовная ситуация времени» связывает начало века с господством «аппарата» над жизнью, предвещает возникновение тоталитарных систем. Дух коммунитас отторгается и «буржуазной респектабельностью». Ответом на девальвацию и элиминацию традиционных форм коммунитас стало движение хиппи, положившее начало множеству молодёжных субкультур и имевшее смысл уже не профилактики конфликтов, а альтернативы существующему миру. Дело в том, что сегодня практики коммунитас не интегрированы в общественно-политические и социально-экономические системы, ведут параллельное им существование.

В редуцированной форме коммунитас представлены в корпоративных праздниках.

### ***Смеховая и дионисийская культура, «оборачивание» (притчи)***

Близкими к коммунитас являлись практики и институты «смеховой» и дионисийской культуры. Самым известным примером смеховой культуры является скоморошничество – бродячие актёры, высмеивавшие в своих постановках спесь, алчность и прочие пороки господствующих классов. Огромную роль в смеховой культуре играет «оборачивание» - способ показать людям, каковы они на самом деле. Именно показать, а не рассказать: вроде как выставить зеркало, заглянув в которое, человек увидит не своё благородное лицо, а рожу, выдающую его суть. Такие зеркала

создавались приёмами уличного искусства, но не только. Огромное количество притч являются по предназначению зеркалами (а притчами говорили Христос, Будда, суфии и пр.). В приведённом выше примере конфликта между молодым специалистом и скандальной старожилкой организации, специалист-психолог воспользовался приёмом оборачивания ситуации.

Сегодня на место традиционного уличного искусства заступили акционизм, перформанс, эвент и т.д. Но, как и в случае с коммунитас, они служат не столько целям профилактики конфликтов, сколько провоцирования их, носят эпатажный и антисистемный характер.

Родственными смеховым являются практики, так называемой **дионисийской культуры**. Дионис - древний бог, в свите Диониса состоят сатиры (люди-животные) и ряженые («рожи»). Основными донисийскими культам были вакханалии и дионисийские игры, на которых в отличие от олимпийских игр состязались в всяческих глупостях и чудачествах, например, в прыгании на одной ноге. Наградой здесь был не лавровый венец, а мех вина. Греческая комедия возникла из иронического гротеска, свойственного дионисийским мистериям.

Когда стороны конфликта предлагают для примирения «выпить», «накрыть стол», когда они переосмысляют конфликт как «соревнование в глупости», они апеллируют к практикам дионисийской традиции.

### ***Переговоры и договоры***

***Переговоры*** – это поиски компромисса в форме выстраивания эффективных коммуникаций. Люди издревле усвоили, что для урегулирования конфликтов надо разговаривать, договариваться, скреплять договорённости клятвами и обязательствами, брать на себя ответственность за исполнение договоров. Переговоры как способ урегулирования конфликтов играли и играют огромную роль в современной культуре.

Рассмотрим роль переговоров в урегулировании конфликтов в историческом аспекте.

### ***«Трубка мира» (сакрализация мира и прочных отношений)***

Речь идёт о переговорах, которые ведутся «в присутствии богов», и результаты которых получают сакральный смысл. Трубка мира, обмен кровью (братание) и т.п. – всё это формы сакрализации, освящения достигнутых решений, суть которых в установлении прочных отношений между конфликтующими сторонами (например, братских отношений). Гарантам в этих отношениях являются боги, и нарушения соглашений приобретает смысл богоотступничества, клятвопреступления.

Конечно, в нашем циничном мире сакрализация соглашений в прямом смысле слова невозможна. Но когда человек ставит на кон свою честь, совесть, голову, клянётся на Библии т.п., он апеллирует к этой традиции.

### ***Легитимация («великие рассказы», нарративы)***

Здесь легитимацией мы будем называть действия, посредством которых что-либо выводится из поля потенциально конфликтных отношений, возводится в ранг неоспоримого. Например, царствующая династия выводится из поля борьбы за власть посредством «миропомазания», вручения каких-либо сакральных символов власти т.п. Основным средством легитимации в традиционных культурах были «великие рассказы», «метарассказы», задействующие великих героев, великие события, великие опасности, великие цели.<sup>1</sup> «Великие рассказы» не обязательно апеллировали к сакральным символом. Например, в «Летописи временных лет» нет истории о миропомазании Рюрика, здесь легитимация осуществляется рассказом о призвании общим решением варягов, именуемых русью (впрочем, рассказ строится так, что включает это событие в цепь, ведущую происхождение от библейских событий). Династия Романовых легитимируется решением «Совета всея земли Росьской» (Собора), которое вписано в контекст «великих событий». Когда «великие события и герои», имевшие привкус сакральности, вышли из употребления, легитимация

---

<sup>1</sup> См.: *Лиотар Ж. -Ф.* Состояние постмодерна/Пер, с фр. Н.А. Шматко - М.: Институт экспериментальной социологии, Спб.: Алетейя, 1998. <https://docviewer.yandex.ru/view/36120159/>

осуществлялась посредством апелляций к Истине, Правде, Совершенству. Но сейчас и это невозможно.

### *Дарение (потlach)*

Потlach (дарение) – ритуал, трансформирующий соперничество в состязательный обмен дарами,<sup>1</sup> сформировался у индейских племен Северной Америки. Потlach представлял своего рода войну за максимальное влияние и авторитет, в которой вместо обычного оружия использовалось имущество и материальные ценности, принадлежавшие племени. Сегодня это выглядело бы так, что конфликтующие стороны соревнуются в великодушии. В наш чёрствый век это маловероятно, но ещё в XIX веке входило в неписаный кодекс аристократического поведения, являлось свидетельством благородства духа. «Обмен подарками обладает непосредственной силой воздействия, это принудительный акт: принять от какого-либо человека подарок, значит связать себя с ним».<sup>2</sup> Впрочем, и сегодня преждевременно утверждать, что этот способ предупреждения и урегулирования конфликтов утратил силу. Очевидно, что подарки являются важным инструментом поддержания и налаживания «добрых отношений», позволяет избежать многих конфликтов в сфере деловых отношений, где выбор подарка и его стоимость ограничены административными и этикетными правилами.

### *Совещательные практики*

В качестве примеров можно привести советы старейшин, афинский ареопаг (собрание наиболее авторитетных граждан), древнегреческую экклесию (народное собрание), новгородское вече т.д. Всё это «высшие инстанции» для урегулирования любых разногласий, затрагивающих общество. Основная характеристика этих институтов – выносимые ими решения признавались непререкаемыми.

---

<sup>1</sup> См.: Батай Ж. «Проклятая часть»: Сакральная социология. - М: Ладомир, 2006.  
<http://www.fedy-diary.ru/html/052012/15052012-05a.html>

<sup>2</sup> Геннеп А. Обряды перехода. Систематическое изучение обрядов. - М.: Издательская фирма «Восточная литература» РАН, 1999. С. 32

### *Интеграция частных интересов в общественные интересы.*

Эта форма предотвращения и урегулирования конфликтов связана с концептами непосредственно общего блага (т.е. приобретаемого не посредством обмена), общей судьбы, общего дела. Общее дело, общая судьба, общее благо – то, отношением к чему образуется солидарность людей (нации, гражданского общества, трудового коллектива пр.). На предприятии может культивироваться отношение к предприятию как общему делу и философия общей судьбы. Отражением этого станет развитие внутрифирменного патриотизма, прочных отношений сотрудников (соответственно, социального капитала), укрепление доверия фирме и во взаимоотношениях сотрудников. Такой подход способен предотвратить и устранить множество конфликтов.

Напротив, если деятельность предприятия строится на принципах индивидуализма и обмена как единственной формы социальной интеграции, всегда присутствуют предпосылки для конфликтов.

Исторически существовали и другие практики предотвращения и урегулирования конфликтов, в том числе, принуждение к миру, древние как мир практики отчуждения, изоляции, изгнания, практики рационализации конфликтных ситуаций, практики покупки лояльности, арбитражные практики и др., которые в той или иной степени применяются и сейчас.

#### **6.2.4. Современные подходы к урегулированию социальных конфликтов и легитимации решений**

Описывая традиционные практики и институты урегулирования конфликтов, мы не раз указывали, что значительная часть их сегодня находится в упадке, в состоянии дефляции.

Сегодня ставки делаются на следующие подходы урегулирования конфликтов:

- переговоры,
- институциональные подходы, в том числе включающие организационные изменения,

- практики «очеловечивания отношений»,
- делиберативные (совещательные) практики
- практики манипулятивного характера и «покупки лояльности»

### *Переговоры*

Самая распространённая, пожалуй, сегодня практика. Как уже было сказано, переговоры как способ урегулирования конфликтов, это поиск компромисса. Разработано множество стратегий ведения переговоров. Как правило, они включают следующее:

Необходимо точно определить содержание (предмет) конфликта; важно, чтобы конфликтующие стороны одинаково понимали, что является предметом конфликта, в чём, конкретно, состоят разногласия. Важно понять, что, конкретно, препятствует устранению конфликта; по сути, это означает, что необходимо провести тщательный «социоанализ» конфликтной ситуации, понять социальную подоплёку конфликта, определить тип конфликта. При этом необходимо понять, какими возможностями располагают стороны для выхода из конфликта, и какой результат переговоров их устроит. Многие специалисты рекомендуют формулировать устраивающий результат в форме *mini-max*: т.е. области между минимально приемлемым результатом и максимально достижимым; такое полагание результата оставит сторонам конфликта возможность для манёвра.

далее целесообразно режиссировать переговоры, «просчитать» шаги, ведущие к достижению цели, определить уместные тактики и стратегии, коммуникативный стиль ведения переговоров, роли участников переговоров. Полезно представить переговоры как драму (пьесу), в которой, по законам жанра, есть:

- «пролог» (груз предшествующих событий, с которым надо что-то сделать, например, «забыть и начать с белого листа»),
- «экспозиция» (роли, позиции и отношения участников переговоров),



- «завязка» (действие, которым будет запущен желаемый сценарий переговоров),

- «развитие действия» (драматическое развитие событий и отношений участников, осуществляемое и корректируемое их действиям),

- «кульминация» (ситуация самоопределения участников, принятия решений)

- «развязка» (подведение итогов переговоров, цель которого – точно сформулировать, о чём, конкретно, договорились стороны),

- «эпилог» - согласование того, что будет после (например, будут предприняты такие-то шаги, созданы рабочие группы т.п. ).

Режиссируя переговоры, чрезвычайно важно понять, какими рычагами управления ситуацией располагают оппоненты, какие у них есть «козыри», на чём они могут сыграть. Важно понимать, также, слабости оппонентов, на которых могут сыграть против них.

- В процессе переговоров важно придерживаться четырёх «фреймов»:

- «фрейм результата» (см. выше),

- «фрейм уместности» (общее правило здесь: уместно всё, что ведёт к результату, способствует достижению результата, и неуместно всё, что уводит в сторону, создаёт дополнительные препятствия и т.п.),

- «фрейм объективации оценочных суждений» (важно, чтобы оценки действий участников не выглядели субъективным, пристрастными, основанными на эмоциях; под оценочные суждения целесообразно подводить «объективную и рациональную базу», объяснение, обоснование),

- «фрейм отделения личности от позиции»; его называют иногда презумпцией доверия к оппоненту, и суть его в том, чтобы следовать правилу: неконструктивной является позиция, а не человек; человек же способен преодолеть не конструктивность, ограниченность занятой им позиции.

Режиссируя переговоры, важно учесть различные контексты, связанные с этнокультурным, социокультурным, социальными различиями участников. Важно понять, как они могут отразиться на восприятии оппонентами действий друг друга. Полезно, также, составить представление о жизненной ситуации оппонента и его личностных особенностях, поскольку это может повлиять на уместность тех или иных действий, а также возможностях использования тех или иных рычагов управления ситуацией.

Наконец, если какая-либо из сторон использует манипулятивные технологии, необходимо «включать рефлексю» или «ставить зеркало» (в том смысле, о котором сказано выше): манипулятору надо дать знать, что другие участники понимают, что он делает.

Наиболее часто встречающейся ошибкой и самой провальной стратегией в переговорах является «позиционное препирательство» - стремление сторон во чтобы то ни стало настоять на своей точке зрения, доказать «свою правоту». Цель переговоров не в выяснении, кто прав, а в поиске компромисса.

Следует осознавать, что переговоры - это попытка локального решения проблемы, и это существенно ограничивает возможности переговоров, когда речь идёт о социальных конфликтах. Конечно, в переговорах может идти речь о согласовании позиций участников по «глобальным вопросам», но в «глобальных ситуациях» присутствует множество лиц, от которых зависит решение проблем, и они в полном составе не могут быть участниками переговоров. Для решения глобальных конфликтов требуются другие формы.

### ***Институциональные подходы к урегулированию конфликтов***

Институциональные подходы, в отличие от переговоров, сфокусированы не на содержании конфликтов, а на процедурах – правилах и инстанциях, гарантирующих исполнение правил и призванных обеспечить прозрачность, объективность, непредвзятость процедур. Если конфликтующие стороны согласись с правилами и решение вынесено в соответствии с правилами, в чём стороны могут убедиться, поскольку

процедура была прозрачной, то стороны признают вынесенное по этим правилам решение. Самый простой пример такого решения конфликта – «бросить жребий» (орел или решка). Конечно, полностью игнорировать содержание конфликта, как правило, невозможно. Поэтому «жребий» заменяется судебным разбирательством или его аналогами. Безоговорочность принятого решения в этом случае обосновывается законом или нормами, правилами, выполняющими аналогичную функцию. Например, безоговорочность решения может обосновываться авторитетом человека, вынесшего вердикт (так функционирует так называемый «воровской закон»). Дети, просящие взрослого (родителя, воспитателя) разрешить их спор, используют эту «технику» урегулирования конфликта.

Изъян такого подхода в том, что «законность» не обеспечивает легитимности принятого решения. «Правила не содержат в самих себе свою легитимацию», – подчёркивает Ж.-Ф.Лиотар.<sup>1</sup> Такой же точки зрения придерживается Ю.Хабермас: «легальность не легитимирует», «легальность может создавать легитимность тогда и только тогда, когда можно предоставить основания того, что определенные формальные процедуры при определенных рамочных институциональных условиях удовлетворяют ... требованиям к справедливости». <sup>2</sup> Понятно, что жребий вообще игнорирует проблему справедливости, если только мы не верим, что это перст судьбы. Но и суд сам по себе не отвечает на запрос о справедливости принятого решения. Даже лучший суд гарантирует только законность, т.е. легальность. Но справедлив ли сам закон, нашли ли отражение в законе различные «правды жизни»?

Возможно, легитимность обеспечивается инстанциям, «освящающими» закон или приятое решение? Для верующих это Церковь (старцы, собор, патриарх, батюшка). Но очевидно, что «легитимирующей силой» является здесь вера, а не «инстанция», для неверующего человека решения церковных

---

<sup>1</sup> Лиотар Ж.-Ф. Состояние постмодерна/Пер, с фр. Н.А. Шматко - М.: Институт экспериментальной социологии, Спб.: Алетейя, 1998.С. 32

<sup>2</sup> Хабермас Ю. Проблема легитимации позднего капитализма. — М.: Праксис, 2010.С. 165

инстанций не будут безоговорочно легитимными. В преступном мире это «вор», «авторитет». Глубоко ошибочно, что безоговорочность его решений покоится на силе; силой можно добиться лояльности, но не легитимности. А что или кто обладает «легитимирующей силой» в гражданском обществе? В деловых сообществах? На предприятии? В учебной группе? ... Это очень серьезная проблема, получившая название «кризиса легитимности». Вследствие него деловые и гражданские судебные тяжбы становятся бесконечными, а участвующие в них лица идут на подлог, подкуп и т.п.

### ***Практики «очеловечивания отношений»***

В качестве пояснения приведу «канадский эксперимент». В 1991 году Канада была раздираема «квебекским сепаратизмом», дело клонилось к распаду страны. Ни ученые эксперты, ни политики, ни исполнительная власть не могли предложить приемлемого решения проблемы. Тогда был собран Совет, члены которого были тщательно отобраны. Это были не политики, и не эксперты; это были различные по своей социальной и профессиональной принадлежности граждане, имеющие разные мнения по квебекской проблеме, вовлеченные в конфликт и авторитетные для своих сторонников. Их вывезли на остров, где они трудились над решением конфликта в формате «закрытой комнаты»; они должны были работать столько времени, сколько им потребуется для достижения консенсуса. Обязательным условием было, что они вместе, за одним столом, завтракают, обедают и ужинают, проводят свободное время. Решение, казалось бы, не решаемых проблем они нашли менее, чем за два дня. Ключевым фактором стало именно изменение отношений участников друг к другу, их «очеловечивание». Сами они говорили, что сначала воспринимали друг друга «со своих баррикад», но, поскольку тесно общались, начали испытывать друг к другу «человеческие чувства», увидели друг в друге людей, что сделало их чувствительными к правдам друг другу. Остальное было уже делом техники.

Суть практик очеловечивания отношений проста: видеть в другом человеке не социальную роль, не должность, не идеологического

противника, не конкурента, а человека с его чувством достоинства, не считая себя лучше его.

Во многих случаях для урегулирования конфликта требуется нечто большее, чем проявление человечности по отношению к людям, необходимо использовать и другие методы. Основным методом улаживания конфликтов является кооптация. Она состоит в том, чтобы некоторых недовольных включить в процесс принятия решений.

Но, возможно, даже более эффективным методом, чем кооптация, оказывается изменение структуры организации. Это самый радикальный прием урегулирования конфликта. Изменение структуры влечет за собой ликвидацию старых и создание новых отделов, пересмотр отношений между отделами и перевод сотрудников в различные отделы».<sup>1</sup>

Из предшествующего изложения понятно, что кооптация и организационные изменения призваны «ввести в игру» субъектность, индивидуальность, смыслы и ценности. Всё это является мощным средством профилактики конфликтов и создаёт благоприятный фон для их урегулирования.

### ***Делиберативные (совещательные, коммуникативные) практики легитимации решений.***

Вопрос легитимации регулирующих конфликт решений является центральным. Сегодня надежды возлагаются преимущественно на легитимирующую силу делиберативных практик.

Делиберативные практики, которые стали складываться в рамках концепции «делиберативной демократии», впоследствии показали свою действенность не только в сфере политики, но и в социальной сфере, в управлении, в гармонизации отношений в обществе.

***Делиберативный*** процесс – это диалогичный процесс выработки решения, где в саму выработку включены все заинтересованные стороны,

---

<sup>1</sup> Смелзер Н. Социология. – М.: Феникс, 1994. С. 191

имеют право или реальную возможность участвовать в обсуждении (deliberation) проблем и в результате приходят к осмысленному согласию.

Развитие делиберативных практик в США и Европе во второй половине XX века (особенно, после 1968 года) является ответом элит и интеллектуалов на кризис легитимности социально-экономических систем. Существует два подхода к делиберативным практикам – американский и европейский. Американский основан на доверии к процедурам и мало чего добавляет к описанным выше институциональным подходам. Даже основная изобретенная в США делиберативная процедура носит название «Гражданское жюри», что ассоциируется с судебными процедурами.. Европейский подход методологически обоснован немецким философом Ю.Хабермасом в контексте проблемы легитимности.

С точки зрения Ю.Хабермаса «легитимирующей силой» сегодня располагают только дискурсы, удовлетворяющие условию публичности (доступности для участия), характеризующиеся притязаниями на истину и реализующие функцию надления смыслом:

- «спор мнений, вынесенный на публичную арену, обладает легитимирующей силой»,<sup>1</sup>
- это дискурсы, из которых «исключены все мотивы, кроме совместного поиска истины»;<sup>2</sup>
- решение должно быть признанно в «высшей мере» осмысленным, причём, имеющим смысл для всех участников конфликта, например, нравственный.

Хотя сам Хабермас занят преимущественно вопросом легитимации социально-экономической, политической системы и государства, разрабатываемые им подходы могут быть реализованы и в масштабе конкретного предприятия – везде, где речь идёт о легитимации управления, легитимации принимаемых решений.

---

<sup>1</sup> Хабермас Ю. Вовлечение другого. Очерки политической теории. - СПб.: Наука, 2001. С. 389

<sup>2</sup> Хабермас Ю. Проблема легитимации позднего капитализма. - М.: Праксис, 2010.С.178.

## ***Принципы и правила проведения делиберативных мероприятий***

На Западе разработаны различные стандарты мероприятий делиберативного характера, в том числе:

- Орхусская конвенция: руководство по осуществлению. 2000
- Кодекс рекомендуемой практики гражданского участия в процессе принятия решений. 2009 Принят Конференцией Международных неправительственных организаций (МНПО) на заседании 1 октября 2009 года
- «Стандарты участия общественности. Рекомендации для надлежащей практики, 2008». Одобрены Советом Министров Австрии 2 июля 2008 г.).

В России какие-либо делиберативные стандарты отсутствуют.

Российскому читателю доступно и незначительное число практических пособий по проведению делиберативных мероприятий.<sup>1</sup>

### ***1. Делиберативные практики должны быть интегрированы и управление.***

Важна заинтересованность в делиберативных практиках управленцев. Для этого они должны восприниматься не только как процедура, но и как ценность. Полноценная делиберация предполагает, что делиберативные практики (а не их симулякры) будут развернуты на всех уровнях власти и управления. В России нормативно-правовые условия для широкого внедрения делиберативных практик присутствуют только на муниципальном уровне (здесь они могут быть реализованы в законодательно предусмотренных формах непосредственного осуществления самоуправления населением). На федеральном уровне общественная экспертиза до недавнего времени предусматривалась только экологическим законодательством. Сейчас поле для общественной экспертизы несколько расширилось в связи с внедрением ОРВ, реализацией майского указа о

---

<sup>1</sup> Это, прежде всего, пособия, подготовленные сотрудниками и партнерами «Центра экспертиз ЭКОМ», в том числе А.С.Карпов «Формы общественного участия в принятии решений».

«российской общественной инициативе», принятием закона об общественном контроле. Но и на сегодня нормативно-правовая база для полноформатного внедрения практик и институтов делиберативной демократии на федеральном уровне в России отсутствует. На региональном уровне, насколько нам известно, предпринимаются только первые робкие шаги по формированию нормативно-правовой базы делиберативной демократии.

В целом надо признать, что задача интеграции делиберативных практик в действующую систему управления в России ещё даже толком не поставлена.

## ***2. Делиберативные мероприятия должны быть точно сфокусированы.***

Это не разговор обо всём. Это отношения (коммуникации) по поводу конкретных обстоятельств нашей жизни, конкретных аспектов нашего «жизненного мира». Делиберативные мероприятия имеют четкое «О ЧЁМ» и «ЧТО». «О ЧЁМ» мероприятие определяется поручением на его проведение, в котором конкретно указаны вопросы, по которым должно быть вынесено заключение, вердикт. ЧТО мероприятия имеет конкретную форму ответов на вопросы поручения, изложенные в виде заключения, «вердикта», резолюции, аналитической записки и т.п. Ещё раз подчеркну: поручение на проведение делиберативного мероприятия должно содержать точную формулировку вопросов, выносимых на обсуждение.

Далее, в процессе проведения мероприятия точность фокусировки обеспечивается правилами (фреймами), соблюдение которых контролирует модератор. Это прежде всего «фрейм результата» (что именно должно стать результатом мероприятия, каким критериям должен удовлетворять результат, что будет свидетельствовать, что мы приближаемся к результату, получили результат) и «фрейм уместности» (в делиберативном процессе уместно всё, что работает на результат, приближает нас к результату; и неуместно всё, что



не имеет отношения к результату или, тем более, препятствует его достижению).

**3. Делиберативные практики должны иметь достаточно высокий показатель доверия граждан.**

Доверие обеспечивается:

- вовлечением в коммуникации широкого круга граждан, включая оппозицию,
- прозрачностью и справедливостью процедур и модерирования.

**4. Делиберативные мероприятия должны обеспечивать представительство на равных всего спектра мнений по обсуждаемому вопросу.**

Гражданским жюри, например, предусматривается участие лиц, непосредственно предъявляющих позицию (это могут быть стейкхолдеры, эксперты, консультанта, вообще сведущие и имеющие точку зрения граждане) и «свидетелей», подтверждающих позицию какой-либо из сторон своим опытом. Всем им предоставляется возможность высказаться.

**5. Делиберативные мероприятия основываются на «самобытной структуре публичных коммуникаций»** предусматривающей:

- **во-первых**, политические и гражданские коммуникации рассматриваются как «отношения по поводу обстоятельств своей жизни», в которых могут участвовать все группы граждан (на предприятии – сотрудников);
- **во-вторых**, повестка мероприятия должна быть релевантной самосознанию, убеждениям, ценностям граждан: она должна отражать, «что важно на самом деле» с точки зрения участников». Повестка, соответственно, должна не предлагаться кем-то, а формироваться как выяснение того, что важно на самом деле.
- **в-третьих**, правило «распогонивания»: здесь, на мероприятии как граждане мы равны, независимо от статусов, должностей, мест, положений и пр. которыми располагаем по жизни.

- **в-четвертых**, публичное предъявление участниками позиции (для этого нужно не только духа набраться, но она должна быть);
- **в-пятых**, позиция должна быть аргументированной;
- **в-шестых**, делиберативные коммуникации предполагают добросовестный обмен мнениями; в каком-то смысле участники коммуникаций отчитываются друг перед другом и несут персональную ответственность за предъявляемые позиции, высказываемые мнения (ответственность в том смысле, что они говорят правду – то, что действительно думают);
- **в-седьмых**, участники следуют установке на взаимопонимание (задача состоит в том, чтобы понять другого, а не оспорить и ниспровергнуть его); не реализовав этой установки, невозможно сформировать интерсубъективный концепт, который станет достаточным основанием для консенсуса;
- **в-восьмых**, участники должны отдавать себе отчет, что подлинным содержанием (целью, результатом) коммуникаций является общее видение ситуации и достижение на его основе консенсуса; при этом общее видение может включать в себя различия позиций как часть этого видения – суть дела не в единомыслии, а в совопросничестве;
- **в-девятых**, существенно, чтобы участники воспринимали делиберативный процесс как процесс формирования общей «политической воли» и гражданской субъектности – как формы, предоставляющей каждому участнику возможность и способ быть субъектом в своих взаимоотношениях с миром.

Выработанное в процессе делиберативных коммуникаций общее видение должно быть принято во внимание администрацией, лечь в основу каких-либо управленческих решений. Требуется какая-то форма обязательности учета властью и различными группами итогов делиберативных коммуникаций и в этом смысле делиберативная политика представляет собой своего рода общественный договор.

### 6.3. Стратегия и тактика поведения в конфликте.

Термин «стратегия» восходящий к древнегреческому «stratēgós» (от «stratós» – войско и «ágo» – веду), дословно переводится как «веду войско», или искусство полководца. Изначально этим понятием обозначали общий план военной деятельности. В дальнейшем понятие стратегии стало употребляться во всех сферах деятельности, означая искусство планирования какой-либо деятельности на перспективу. Наиболее общее определение стратегии дал специалист в области менеджмента Г. Минцберг: «Стратегия - это модель (образец поведения) в потоке будущих действий или решений».<sup>1</sup>

Стратегия поведения в конфликте рассматривается как ориентация личности (группы) по отношению к конфликту, установка на определенные формы поведения в ситуации конфликта.

В основе выделения стратегий<sup>1</sup> лежит концепция о «силовом поле» мотивации руководителя, ориентированного либо на производство, либо на человека, производителя. Первая силовая линия (на производство) ведет к максимально возможным объемам прибыли и рассматривается как напористость. Вторая направлена на человека, на то, чтобы условия труда в наибольшей степени отвечали его потребностям. Она рассматривается как кооперативность.

Созданная с целью улучшения управления делами на производстве и бизнесе «решетка менеджмента» была удачно интерпретирована американскими специалистами в области конфликтологии К. Томасом и Р. Киллменом для различения стратегий поведения в конфликте и получила название «сетка Томаса и Киллмена». В ее основу было положено взаимодействие интересов сторон.

Двухмерная модель стратегий поведения в конфликте Томаса-Киллмена.

---

<sup>1</sup> Mintzberg H., McHugh A. Strategy formulation in adhocracy / H.Mintzberg, A. McHugh - Wash.:Administrative Science Quarterly, 30, 1985. P.5

<sup>1</sup> См.: Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. – М.: Экономика, 1990.



На ее основе были выведены стратегии поведения или стили поведения в конфликтной ситуации.



Стратегия поведения в конкретном конфликте, определяется той мерой, в которой его участники хотят удовлетворить интересы собственные и интересы другой стороны, действуя при этом пассивно или активно, совместно или индивидуально.

Стратегия *уклонения от конфликта* предполагает физическое или психологическое устранение от конфликта. Она обычно реализуется, когда затрагиваемая проблема для человека не столь важна или предполагаемые издержки в результате конфликта оцениваются как неприемлемые. Поэтому субъект, придерживающийся данной стратегии, не отстаивает свои права, не сотрудничает ни с кем для выработки решения, не хочет тратить время и силы на решение возникших противоречий. Этот подход также приемлем в случаях, когда одна из сторон обладает большей властью или считает, что нет серьезных оснований для продолжения отношений.

Использование стратегии уклонения от конфликта нередко вместо снижения напряженности ведет к развитию конфликта, поскольку игнорирование несогласия может вызвать еще большее недовольство. При таком подходе вполне могут проиграть обе стороны. Однако не стоит рассматривать данное конфликтное поведение исключительно как бегство от проблемы и уклонение от ответственности. В некоторых обстоятельствах уход от конфликта является приемлемым решением, особенно, если имеются предпосылки того, что конфликтная ситуация может разрешиться сама собой или отсутствуют реальные возможности (например, достаточная информация, ресурсы, поддержка и т.п.) для урегулирования конфликта.

Стратегия *приспособления* в конфликтной ситуации, как правило, связана с попыткой удовлетворения интересов партнеров в ущерб своих собственных интересов. Другими словами приспособление – это действия совместно с другой стороной, без отстаивания собственных интересов в целях сглаживания конфликтной ситуации. Данная стратегия считается эффективной, когда исход дела чрезвычайно важен для одной стороны и не очень существен для другой, а также, когда человек жертвует собственными

интересами ради партнера или общего дела. С точки зрения индивидуального удовлетворения, приспособление связано с ситуацией выигрыша и проигрыша, поскольку приспособливающийся человек проигрывает, предоставляя возможность выиграть партнеру.

С точки зрения удовлетворенности отношениями постоянное приспособление создает две основные проблемы. Во-первых, улаживание конфликта путем приспособления одного партнера к другому, ведет к тому, что ими не высказывается своя точка зрения, важные факты и аргументы. Это, в свою очередь, может привести к принятию неправильных решений. Во-вторых, согласно теории обмена, приводит к тому, что приспособливающийся постоянно получает меньше. В результате рано или поздно, такая ситуация перестает устраивать того, кто вынужден постоянно приспособливаться в конфликтных ситуациях. Соответственно данный человек будет стремиться к установлению сбалансированных отношений с другими партнерами.

Вместе с тем, когда предмет противоречий не имеет большого значения для сторон, а гораздо важнее сами отношения, приспособление может быть вполне приемлемо. Более того, в некоторых деловых культурах считается, что конфликты предпочтительно урегулировать именно таким способом. В частности японцы придерживаются мнения, что человек поступит разумнее и сохранит свое лицо, если приспособится, а не будет рисковать утратой уважения к себе, ввязавшись в ссору.

Стратегия *принуждения* в конфликте предполагает его разрешение с помощью силы, словесных нападок или манипуляции; при этом человек требует, чтобы его потребности были удовлетворены, а идеи одобрены. Суть этой стратегии описывается поговоркой «кто силен, тот и прав». С точки зрения удовлетворения потребностей, принуждение – это ситуация «выигрыш – проигрыш».

Для применения данного подхода необходимо обладать властными преимуществами. Те, кто принуждают, требуют, что бы все было так, как они

хотят, и при этом мало считаются с издержками других. С точки зрения удовлетворенности отношениями, принуждение редко делает отношения гармоничнее и, как правило, портит их. По этой причине принуждение приемлемо, только когда вопрос очень важен, а взаимоотношения – нет, а также в чрезвычайной ситуации, когда нужно предпринять быстрое и решительное действие, чтобы обеспечить безопасность и свести возможный вред к минимуму.

Очевидно, что настоящая стратегия вряд ли принесет успех при использовании в близких, личных отношениях, так как кроме чувства отчуждения, она ничего больше не сможет вызвать. Ее также нецелесообразно использовать в ситуации, когда сотрудник не обладает достаточной властью, а его точка зрения по какому-то вопросу расходится с точкой зрения начальника.

Стратегия *компромисса* применяется тогда, когда оба партнера готовы чем-то пожертвовать, чтобы найти общее в их позициях, и пытаются разрешить конфликт, предоставив, по крайней мере, некоторое удовлетворение обеим сторонам. Другими словами, настоящая стратегия связана умеренным учетом интересов каждой из сторон. Во многих ситуациях компромисс позволяет достичь быстрого разрешения конфликта, особенно в случаях, когда одна из сторон не имеет явных преимуществ.

Компромисс широко используется в разрешении деловых конфликтов, и те, кто его используют, оцениваются окружающими в целом благоприятно. Между тем необходимо отметить, что при компромиссе нет взаимной удовлетворенности, так же как и нет неудовлетворенности каждой из сторон. С точки зрения личного удовлетворения, компромисс создает ситуацию «проигрыш-проигрыш», потому что оба партнера в каком-то смысле «проигрывают», даже когда они «выигрывают».

При использовании стратегии компромисса акцент делается на варианте, который можно выразить следующими словами: «Мы не можем полностью выполнить свои желания, следовательно, необходимо прийти к

решению, с которым каждый из нас мог бы согласиться».

Хотя компромисс довольно распространен при разрешении конфликтов, у него есть свои недостатки. Следует отметить, что не всегда принимается правильное решение, поскольку стороны «продают» лучшее решение, чтобы достичь компромисса. Компромисс оказывается приемлемым, когда отношения важны, проблемы не имеют простого решения и оба партнера заинтересованы в какой-то части вопроса. Компромисс не приносит вреда длительным отношениям, потому что обе стороны в результате получают некоторое удовлетворение.

Стратегия *сотрудничества* – это такой способ разрешения конфликтов, когда учитываются потребности и вопросы каждой стороны и партнеры приходят к взаимно удовлетворяющему решению. В процессе сотрудничества люди обсуждают темы и свое отношение к ним, выделяют, что для них наиболее важно, и находят решение, устраивающее обе стороны.

Сотрудничество дает обоюдный выигрыш, потому что решение конфликта удовлетворяет обе стороны. Если говорить об удовлетворенности отношениями, сотрудничество является позитивным, потому что обе стороны чувствуют, что с их мнением считаются. Партнеры начинают обмениваться идеями, взвешивать и обдумывать информацию. Какое бы решение ни было принято, они приложили все усилия, чтобы сотрудничать. На практике оказывается, что сотрудничество — наиболее приемлемый и самый эффективный способ уладить конфликт.

При этом конструктивное обсуждение спорных вопросов требует определенных навыков. При таком подходе выигрывает каждая из сторон. Отметим, что здесь огромную роль играет взаимонастроенность участников конфликта на конструктивное решение, возникающих проблем. В этой связи важна готовность людей:

- рассматривать конфликт как нормальное событие, способствующее и даже, если им правильно управлять, ведущее к более творческому решению;



- оказывать доверие и проявлять откровенность в отношении других;
- признавать и главное обязательно следовать взятым на себя обязательствам в рамках общего решения; считать, что каждый участник конфликта имеет равные права в его разрешении и точка зрения каждого имеет право на существование; полагать, что никто не должен быть принесен в жертву в интересах всех.

Итак, сотрудничество предполагает отстаивание собственных интересов, с учетом принятие во внимание нужды и желания другой стороны. Очевидно, что настоящий подход наиболее трудный, поскольку требует более скрупулезной и продолжительной работы. Ведь цель сотрудничества – выработка долгосрочного взаимовыгодного решения, а это требует толерантности, умения объяснять свои желания, выслушивать друг друга, сдерживать свои эмоции. Отсутствие одного из этих условий делает эту стратегию поведения мало эффективной.

Подытоживая рассмотрение стратегий конфликтного поведения, отметим, что ни одна из них не может быть признана как самая лучшая. Важно научиться эффективно использовать каждую из них, обосновано делать тот или иной выбор с учетом конкретных обстоятельств. Таким образом, в конфликтной ситуации следует использовать такой подход, который в большей степени соответствовал бы сложившимся обстоятельствам, и при котором стороны (сторона) могли бы наиболее найти оптимальное решение обострившихся противоречий. Лучшими советчиками в выборе той или иной стратегии конфликтного поведения являются знания, опыт, желание действительного решения проблем, а также уважение к партнеру и высокая культура делового общения.

Как правило, в конфликте используются комбинации стратегий, порой доминирует одна из них. К тому же выбор стратегии поведения в ситуации конфликта зависит от поведения другой стороны.

Коммуникативные стратегии в условиях конфликта могут носить как конструктивный, т.е. способствующий выходу из конфликта и принятии

конфликтующими сторонами взаимовыгодных решений, так и деструктивный характер, на котором мы остановимся ниже.

### **Деструктивные конфликтные коммуникативные тактики и действия.**

Рассмотрим типичные деструктивные конфликтные коммуникативные стратегии:

**Интрига** (от лат. Intrico – запутываю). Русские синонимы - «происки», «козни».

В словарях интрига определяется как скрытые действия, совершаемые для достижения какой-нибудь цели посредством неблагоприятных предлогов. В ситуации конфликта такой целью являются компрометация, дискредитация противника. Мотивом интриги может быть, например, стремление занять место противника в должностной иерархии, но «истинные» интриганы наслаждаются самим фактом дискредитации. Интрига является рациональной, т.е. продуманной и просчитанной коммуникативной стратегией.<sup>1</sup> Ведь интриган должен, как минимум, знать:

- за счёт чего он скомпрометирует оппонента, какие сведения о нём будут восприняты общественностью как компромат;
- как довести эти компрометирующие сведения до окружающих, не «подставив» себя.

Интрига не всегда сводится к распространению компрометирующих сведений. Опытный интриган может «расставить ловушки» для оппонента – создать ситуации, в которых противник сам себя скомпрометирует. Такие интриги требуют от интригана своеобразного «мастерства», хитрости. Например, сыграв на **самолюбии** оппонента, можно побудить его взять на себя решение задачи, с которой он не справится. Или же, сыграв на его слабостях, вовлечь в какие-либо дискредитирующие отношения («служебный роман») или ситуацию (использование служебного положения).

---

<sup>1</sup> См. Каменская Т. Интрига как рациональная форма обобществления знания. - [Электронный ресурс] <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/90457/04-Kamenskaya.pdf?sequence=1> .

Вариантов компроментации много, наверное, столько же, сколько и слабостей у человека.

**Сплетни, слухи.** Распространение слухов может быть частью интриги, но может быть и автономным действием, осуществляемым из неприязни к оппоненту. Человек, распространяющий слухи, может быть уверен в том, что он не ставит цель дискредитации оппонента, а «просто говорит правду». Конечно, такое самоопределение себя как «правдолюбца» на деле является самообманом с целью самооправдания.

**Преипирательство** – коммуникативные действия, призванные любой ценой доказать свою правоту, превосходство и т.п., являются типичной для конфликта коммуникативной стратегией. Хотя человек, действующий в стратегии преипирательства, кажется «атакующим», в действительности его поведение является оборонительным: он стремится сохранить привычный уровень самоуважения и самооценки, уважения окружающих, привычный статус. Смысл его действий в том, чтобы ни за что не оказаться проигравшим. Для этой коммуникативной стратегии характерна невосприимчивость к рациональной аргументации, особенно к аргументации оппонента. Его же собственные доводы – чем более он «проигрывает», тем более – становятся смешными для окружающих, вследствие чего он получает то, чего больше всего боится: теряет уважение окружающих.

**Дискредитация** оппонента может осуществляться без интриги и сплетен, а в формате публичного действия. Например, можно публично поставить по вопросу компетентность или человеческие качества противника. В крайнем случае, речь может идти о **стигматизации** оппонента – публичного обсуждения каких-то его поступков или особенностей, навлекающих на него позор, отвращение, страх перед ним. Цель здесь состоит в том, чтобы сделать оппонента изгоем в коллективе.

**Коммуникативное насилие, принуждение, «выкручивание рук» и даже расправа** являются стратегиями, к которым прибегает в ситуации конфликта «сильная» сторона. Можно, например, грубо отчитать

сотрудника, в демонстративной форме, высмеять, принудить к выполнению каких-то заданий «ниже его достоинства» и т.п. «Слабая» сторона, в роли которой выступает, к примеру, подчинённый, не может ответить тем же, но у него есть возможность дискредитировать начальника, поднять его на смех, распусть про него нелепые слухи, воспользовавшись для этого, к примеру, социальными сетями.

**Скандал** как иррациональная деструктивная стратегия применяется в том случае, когда стороны не видят возможностей для разрешения конфликта, Эта стратегия иррациональна потому, что победивших в ситуации скандала нет: максимум, чего могут добиться противники – «моральное» удовлетворение (насколько оно в действительности «морально», это вопрос). Финальной фазой скандала является **драка, рукоприкладство**.

**Нарочитая девиантность** (лат. *Deviato* – отклонение) является поведением, отклоняющимся от принятых норм, демонстративно нарушающим самые общие коммуникативные правила вежливости и кооперации. Например, подросток в конфликтных отношениях с взрослыми (родителями, учителями) может демонстрировать подчёркнуто девиантные формы поведения: пренебрежение нормами, соответствия которым от него требуют, отсутствие вежливости по отношению к взрослым, нежелание отвечать на ожидания взрослых. Аналогично может вести себя «бунтующий» подчиненный по отношению к начальнику.

**Бунт, открытый протест.** В случае девиантного поведения протест маскируется пренебрежением нормами. В случае бунта протест предъявляется публично. Например, бастующие рабочие не выходят на работу. Они хотят, чтобы их поведение не воспринималось как девиантное, а имело бы именно социальный смысл протеста: для этого они выдвигают требования, оговаривают условия выхода на работу и т.д. На деле между протестом и девиантным поведением нет четких границ, что отражается в

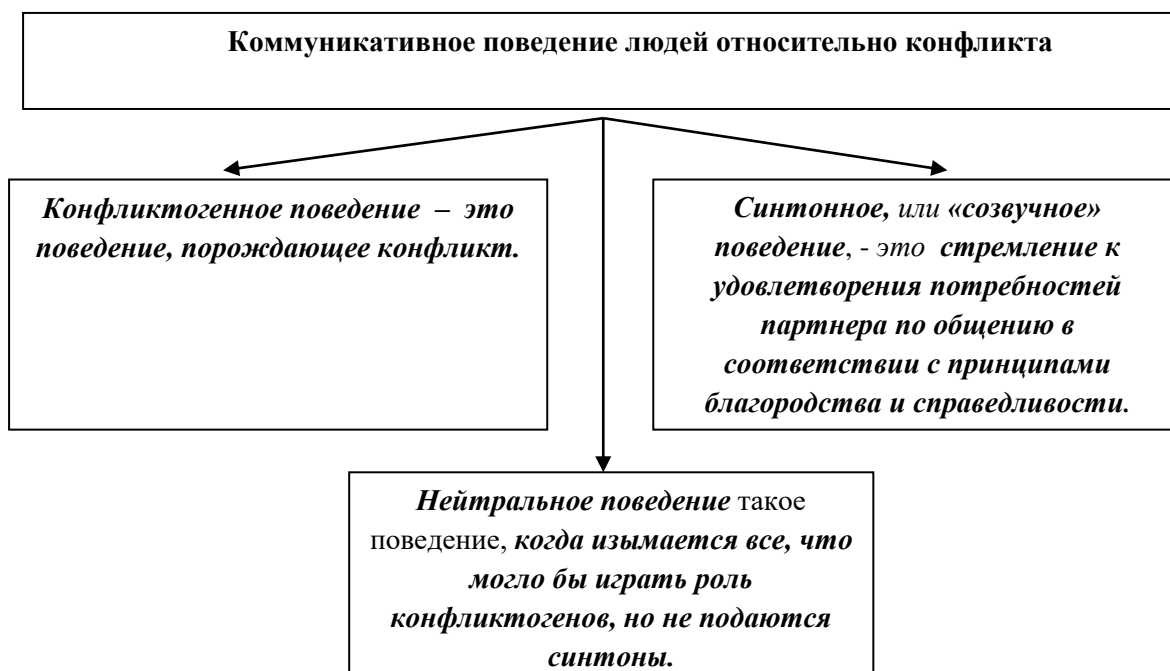
семантике слова «бунт», которое может пониматься и как осмысленный протест, и как форма девиантного поведения.

Все перечисленные формы конфликтных коммуникаций являются деструктивными – в том смысле, что они не ведут ни к разрешению конфликта, ни к его предотвращению. Напротив, все эти стратегии образуют петлю, круг обострения и развития конфликтов.

#### **6.4. Конфликтное поведение и пути его преодоления.**

В последнее десятилетие большое внимание уделяется не только теоретическому анализу конфликтов, их типов и структуры, но и разработке психотехники коммуникативного поведения, существенно снижающих уровень конфликтности в процессе общения и взаимодействия людей. Знание особенностей коммуникативного поведения поможет избежать ненужных конфликтов в деловом общении, а там, где необходимо психологически грамотно действовать.

Рассмотрим виды коммуникативного поведения людей по отношению к конфликту и конфликтным действиям.



Анализируя деловое общение А.П.Егидес<sup>1</sup> пришел к следующим выводам:

1. Условием **профилактики конфликтов** в коммуникации является оптимальное коммуникативное поведение (с изъятием конфликтогенных посылов и насыщением синтонными).
2. Условием **преодоления конфликта** является устранение неоптимальных форм реагирования на конфликтогены и замена их оптимальными.

В психологии выделены характеристики конфликтогенного поведения. Большинство конфликтогенных действий характеризуется стремлением к демонстрации превосходства за счет унижения партнера по общению. Рассмотрим основные виды конфликтогенов, демонстрирующих превосходство и противоположных им синтонов на основе работ А.П. Егидеса.

**Отрицательные оценки** партнеров по общению, которые могут быть сделаны в грубой форме, а могут быть преподнесены внешне корректно. Отрицательная оценка накаляет атмосферу, вызывает агрессивный ответ и порождает конфликт. Давая отрицательную оценку, человек возвышается за счет унижения другого. Нельзя подвергать отрицательному оцениванию личность другого в целом, его эстетические и этические черты, интеллект, эрудицию, умения, вкус, чувство юмора.

Синтонное поведение проявляется в **положительной оценке**. Нужно искать хорошее в человеке и говорить ему об этом. Человек в ситуации поиска хорошего чувствует себя комфортно в противовес ситуации оценивания. Темы положительных оценок те же, что и отрицательных. Не следует отмечать позитивы партнера перед тем, как обратиться к нему за помощью, лучше просто обратиться.

---

<sup>1</sup> Егидес А. П. Психология конфликта. Учебное пособие. (Университетская серия). – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2013.

**Обвинения** близки к отрицательным оценкам, они включают в себя отрицательную оценку, но не исчерпываются ею. Обвинения более конфликтогенны, чем отрицательные оценки, поскольку в них более выражена агрессивность. Особенно конфликтогенны ложные обвинения.

Синтонным будет **снятие вины** с партнера, самообвинение, которое порождает ответное самообвинение у партнера. Парадокс самообвинения объясняется тем, что если человек берет вину на себя, освободив другого от тягостного чувства реальной вины, то он поступает благородно. Синтонное поведение работает на бесконфликтное общение.

**Юмор и ирония в адрес партнера.** В каждом человеке можно найти смешные черты, но никому не нравится, когда над ним подсмеиваются. З. Фрейд оценивал юмор как символическое уничтожение врага. Отрицательная оценка малоприятна, но это еще не уничтожение, хотя и символическое.

Иногда проводят различие между сатирой и юмором в том плане, что юмор – это добрая теплая насмешка, которая помогает жить легче. И сатира, и юмор, направленные на партнера, выступают как конфликтогены. Различие между ними в том, что сатира – «это жесткий юмор», который предполагает обвинение, а просто юмор предполагает только отрицательную оценку, но не обвинение.

Столь же конфликтогенна и ирония в адрес партнера. Ф. Ницше сравнивал иронизирующего человека с собакой, которая кусается и одновременно улыбается.

Особенность юмора и иронии, направленных на партнера в том, что защититься от них труднее, чем от отрицательной оценки – ведь на шутки не принято обижаться даже тогда, когда обидно. Ироничный человек не получает обратной связи от партнера по общению и на него накапливается злость. В трудную минуту он получает удар от того, кого когда-то обидел.

Если уж очень хочется иронизировать и юмористически высказываться, то лучше юмор направлять на себя, иронизировать над собой. Сам себе врагом не станешь, но исправишься.

***Излишняя уверенность в своей правоте и категоричность высказываний.*** Излишняя уверенность в своей правоте, которая проявляется в категоричности высказываний при которых утверждается собственная точка зрения и неспровергается то, что кажется правильным и ценным партнеру, не способствует созданию доверительных взаимоотношений в общении, поскольку она провоцирует конфронтацию. Излишняя уверенность демонстрируется беспелляционными высказываниями в достаточно категоричной форме типа «я уверен», «однозначно», «вне сомнения» и т.д. Использование таких утверждений обычно вызывает у оппонента желание усомниться в этом, либо опровергнуть данное безальтернативное утверждение.

Конфликтогенность категорических высказываний заключается в том, что если я принял другую точку зрения при категорической ее подаче, то тем самым я признал свое поражение, уступив и признав свою первоначальную точку зрения неправильной.

При подаче даже конструктивного предложения категорическим тоном возникает контраст между его автором и теми, кто не «додумался».

Категоричность особенно раздражает, когда принятая нами точка зрения далека от общеупотребительной. Высказываясь категорично, мы как бы принуждаем человека «Думай как я!».

В противовес конфликтогену категоричности нужно культивировать ***синтон неуверенности.***

Нужно четко развести понятия «определенность» и «уверенность». Мыслить и высказываться нужно четко и определенно. Нужно развивать смелость в мыслях, но без излишней самоуверенности в своей правоте: «Мне кажется так, но давайте обсудим ...»

***Навязывание своих советов*** выступает как навязывание своего мнения. Когда собеседник навязывает свое мнение в виде советов, у окружающих в большинстве случаев возникает желание сделать все наоборот, а не следовать им. Советующий, в данном случае заняв позицию превосходства, как



правило, достигает обратного эффекта – недоверия и желания поступить иначе. Более того, не следует забывать, что совет, данный в присутствии других, воспринимается как упрек. Следует также помнить, что, давая советы, наживаешь врага. Тот, кто советуется – беспомощная личность, желающая снять с себя ответственность. Если потом выйдет не очень хорошо, то есть кого обвинить. Мудрый Сократ, когда некто с ним советовался, жениться ему или нет, заметил: «Поступай как знаешь, все равно потом раскаешься».

*Перебивание собеседника*, а также повышение голоса или стремление направить другого, мало того, что невежливо, но и весьма конфликтогенно. Тот, кто это делает, всем видом показывает, что слушать нужно только его, что его мысли более ценные, чем мысли других.

Внимательно слушая собеседника, мы как бы отдаем приоритет мыслям говорящего перед своими (скрытый комплимент). И, наоборот, перебивая его, мы как бы говорим: «Послушай лучше меня, мои мысли ценнее твоих. А все, что ты хочешь сказать, я и так знаю».

Отрицательно должно быть расценено и жесткое сопротивление перебиванию. Объяснения относительно мотивации те же.

Но не только перебивание партнера и жесткое сопротивление перебиванию конфликтогенны. Сам по себе длинный монолог, когда человек долго говорит, слушая сам себя, тоже конфликтогенен. Как уже раньше писалось – лучшая форма общения – диалог.

Любые *знаки неприятия* другого человека, его игнорирование, являются конфликтогенным способом самоутверждения.

К знакам неприятия относится хмурое лицо, игнорирование другого, молчание как уход от общения, увеличение психологической дистанции, забывание имени.

В противоположность этому знаки искреннего приятия другого человека – положительное внимание, улыбка, обращение по имени,

уменьшение психологической дистанции снимают напряженность и способствуют деловому общению.

### **Контрольные вопросы и задания.**

1. Что такое конфликт? В чем причины возникновения конфликтов в деловых коммуникациях?
2. Выделите основные стратегии поведения в конфликте и дайте им характеристику.
2. Какие конфликты являются социальными? Почему?
3. В чём суть и различие трёх классов социальных конфликтов?
4. Каковы основные конфликтные коммуникативные стратегии?
5. Каковы основные типы конфликтов, различающиеся источниками конфликта?
6. Почему различные практики предотвращения и урегулирования конфликтов являются неотъемлемой частью цивилизации? Охарактеризуйте их.
7. Каковы современные подходы к предотвращению и урегулированию конфликтов?
8. Каковы принципы и правила проведения делиберативных мероприятий?
9. Что такое «конфликтоген» и «синтон»? В каких формах проявляются конфликтогены и синтоны? Приведите примеры.
10. Как нужно вести себя в условиях конфликта?

### **Литература**

*Анцупов А. Я., Шипилов А. И.* Конфликтология: Учебник для вузов. – СПб., Питер, 2007.

*Гришина Н.В.* Психология конфликта. – СПб; ПИТЕР, 2000.

*Егидес А.П.* Лабиринты общения, или как научиться ладить с людьми. – М.: АСТ-ПРЕСС-КНИГА, 2000.

*Егидес А. П.* Психология конфликта. Учебное пособие. (Университетская серия). – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2013.

Здравомыслов А.Г. Социология конфликта. – М.:Аспект Пресс.1996.

*Кафтан В.В., Чернышова Л.И.* Деловая этика. Учебник и практикум для бакалавров. – М.: Юрайт, 2016.

Конфликтология : учебник / под ред. А. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2012.

*Линчевский Э.Э.* Мастерство управленческого общения: руководитель в повседневных контактах и конфликтах. – М.: Речь, 2002.

*Линчевский Э.Э.* Контакты и конфликты: общение в работе руководителей. – М.: Экономика, 2000.

*Луман Н.* Социальные системы. Очерк общей теории. – СПб.: Наука, 2007.

Психология и этика делового общения. Учебник для бакалавров /Под ред. *В.Н. Лавриненко и Л.И.Чернышовой* – М.: Юрайт, 2015.

Хабермас Ю. Вовлечение другого. Очерки политической теории. - СПб.: Наука, 2001.

Хабермас Ю. Проблема легитимации позднего капитализма. — М.: Праксис, 2010.

## Глава 7. Вербальная коммуникация в деловом общении: устная речь.

Речь удивительно сильное средство, но нужно иметь много ума, чтобы им воспользоваться.

Г.Гегель, немецкий философ.

### 7.1. Речь как средство коммуникации.

Слова великого ученого-энциклопедиста М.В. Ломоносова «Красноречие есть искусство о всякой данной материи красно говорить и тем преклонять других к своему об оной мнению»<sup>1</sup>, написанные им 1748 году в работе «Краткое руководство к красноречию» не устарели и по сей день. В ситуациях делового взаимодействия свободное владение речью, умение излагать свои мысли, вести диалог, понимать собеседника – залог успешности вербальной (от лат. *verbalis* – словесный) коммуникации.

Прежде чем обращаться к деловой речи, рассмотрим общую характеристику речи как средства коммуникации, ее соотношение с языком.

Понятия языка и речи, как и любые слова естественного языка, имеют несколько значений. На быденном уровне эти слова часто употребляются как тождественные, но в работах по языкознанию в них вкладывается разный смысл, хотя они и взаимосвязаны: и понятие речи и понятие языка определяются через понятие общения.

**Речь – форма общения (коммуникации) людей посредством языка.<sup>2</sup>**

**Язык – система знаков, служащая средством человеческого общения и мыслительной деятельности.<sup>3</sup>**

Лингвисты сравнивают язык и речь с ручкой и текстом. Язык - ручка, а речь - текст, который записан этой ручкой.<sup>4</sup> Они представляют собой две стороны одного и того же явления: язык присущ любому человеку, а речь - конкретному человеку.

---

<sup>1</sup> <http://centr-zlatoust.ru/?name=biblioteka&id=1>

<sup>2</sup> Бим-Бад Б.М. Педагогический энциклопедический словарь. — М.: Большая российская энциклопедия, 2002. С. 240.

<sup>3</sup> Большая психологическая энциклопедия. <https://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/1219244>

<sup>4</sup> [http://www.langust.ru/review/lang\\_h03.shtml](http://www.langust.ru/review/lang_h03.shtml)

При общности этих понятий, их не следует отождествлять. Каковы их различия?

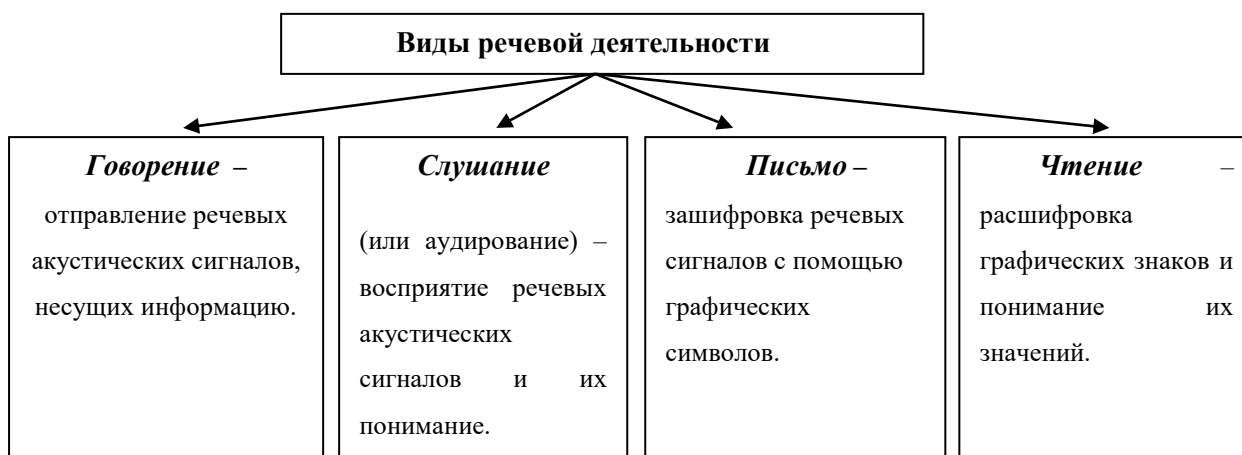
<b>Язык</b>	<b>Речь</b>
Язык – орудие, средство коммуникации	Проявление и функционирование языка
Абстрактен (система знаков, имеющих смысл, средств и правил говорения)	Конкретна (практическая реализация языка)
Постоянен	Изменчива
Объективен (присущ всем членам общества)	Субъективна (определяется использующим ее человеком)
Имеет уровневую организацию (отдельные языковые единицы не равноправны, а соподчинены).	Имеет линейную организацию (один элемент следует за другим в потоке речи)

Речь является самым универсальным средством коммуникации, поскольку при передаче информации с ее помощью менее всего теряется смысл сообщения. Она реализуется в *речевой деятельности*, которую можно определить как активный, целенаправленный, и содержательный процесс выдачи и (или) приема сформированной и сформулированной посредством языка мысли (волеизъявления, выражения чувств).<sup>1</sup>

**Речевая коммуникация – это деятельность, включающая в себя передачу и восприятие информации посредством языка.**

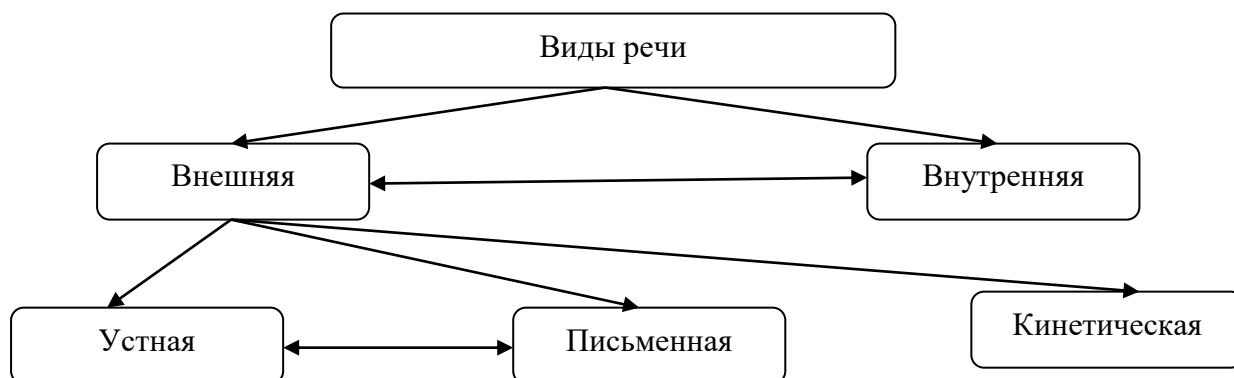
Речевая коммуникация реализуется через устную и письменную речь, чтение и слушание. Устная и письменная речь участвуют в производстве текста (процесс передачи информации), а слушание и чтение – восприятию текста, заложенной в нем информации.

<sup>1</sup> См.: Зимняя И.А. Лингвopsихология речевой деятельности. <https://psyera.ru/4443/rechevaya-deyatelnost-obshchaya-harakteristika>



Указанные четыре вида речевой деятельности лежат в основе процесса речевой коммуникации.<sup>1</sup> Оттого насколько у человека сформированы навыки этих видов речевой деятельности, зависит эффективность, успешность речевого общения.

В процессе коммуникации она представлена в различных видах.



Речь представлена в разных видах. Она, прежде всего, подразделяется на внутреннюю и внешнюю. Внутренняя речь (англ. Implicit speech) – предмет психологии, она определяется как «особенный вид человеческой речевой деятельности, непосредственно связанный с бессознательными, автоматически протекающими процессами перевода мысли в слово и обратно»<sup>2</sup>. Кратко ее можно определить как беззвучную речь, скрытую вербализацию, возникающую в процессе мышления вне процесса реальной коммуникации.<sup>3</sup> И хотя в известной песне поется:

<sup>1</sup> См.: Введенская Л.А., Павлова Л.Г. Деловая риторика. Ростов н/Д, МарТ, 2002.

<sup>2</sup> Узнадзе Д.Н. Основные понятия психологической теории. – М.: Наука, 1966. С.22.

<sup>3</sup> См.: Словарь психиатрических терминов. <https://vocabulary.ru/termin/vnutrennjaja-rech.html>

«Тихо сам с собою, Тихо сам с собою Я веду беседу», внутренняя речь не является коммуникацией, так как при этом диалог не ведется.

Внешняя речь направлена на партнера по коммуникации и существует на основе внутренней. Одна из главных функций внутренней речи — подготовка внешней речи, в ее устной и письменной форме. Вспомним структуру коммуникативного процесса: прежде, чем передать мысль партнеру по коммуникации, ее нужно словесно оформить, перевести из внутреннего во внешний план. Переход внутренней речи во внешний план требует развертывания структуры внутренней речи, что связано с возникновением трудностей проговаривания вслух (вспомним устные ответы студентов, где наглядно видны эти трудности). При переводе внешней речи во внутреннюю речь происходит редуцирование – сокращение структуры внешней речи. В процессе диалога идет непрерывный переход внутренней речи во внешнюю, и наоборот.

Внешняя речь представлена в двух формах: устной и письменной.

Устная форма речи является первичной, она возникла одновременно с человеком, письменная же речь появилась позже, возникла только в IV-III тысячелетиях до н. э. в Древнем Шумере. С тех пор как появилась письменность, эти формы речи представлены в единстве, и в процессе коммуникации постоянно взаимодействуют: можно любой письменный текст озвучить, а устный записать. Стили речи (официально-деловой, публицистический, научный) также представлены в устной и письменной форме со своими особенностями.

Выделим основные характеристики устной речи, которые нужно учитывать в деловой коммуникации.

Сразу же следует отметить значительное отличие устной речи от письменной, причем различия эти затрагивают все уровни языковой системы: и лексику, и морфологию, и текстовый уровень.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> См.: Колтунова М.В. Язык и деловое общение. Нормы. Риторика. Этикет. М.: НПО Экономика, 2000.  
<http://www.bibliotekar.ru/delovoe-obschenie/2.htm>

Мы говорим совсем не так, как пишем, используя в устной речи не сложноподчиненные, а простые предложения. Довольно часто это отличие не учитывается студентами, при подготовке выступлений, когда просто текст компилируется из письменных источников без всякой переработки, что приводит к тому, что выступающий может только зачитывать текст, но не выступать в устной форме.

В отличие от письменной речи, которая обращена к читающим, и не зависит от их реакции на ее содержание, устная речь предполагает наличие собеседника в момент ее произнесения (будь то один человек или группа людей). Поэтому она зависит от того, как воспринимают и говорящего, и содержание самой речи.

Вспомним классические строки из поэмы Маяковского «Во весь голос»:

*Слушайте,  
товарищи потомки,  
агитатора,  
горлана-главаря.  
Заглуша  
поэзии потоки,  
я шагну  
через лирические томики,  
как живой  
с живыми говоря.*

Восприятие товарищами потомками поэмы никак не могло повлиять на ее содержание, ни на самого поэта, а вот когда он выходил читать свои стихи в желтой кофте, эпатируя публику, то реакция была самая непосредственная.

В процессе устной речи, в отличие от письменной, обмен информацией протекает сразу по нескольким каналам, как так и невербальному (несловесному). Передача словесной информации в устной коммуникации сопровождается и дополняется паралингвистическими (от греч. *para* – «около» и «лингвистика») – невербальными средствами передачи информации, к которым относятся мимика, жесты, тон речи, ее интонация и др. т.д. Причем перераспределение информации между вербальными и



невербальными каналами передачи информации происходит постоянно. Таким образом, деловая коммуникация в форме устной речи оказывается неотделима от речевой ситуации, что определяется наличием, так называемых фоновых знаний, то есть тех общих знаний, которыми обладают партнеры по коммуникации относительно предмета обсуждения. Именно фоновые знания позволяют использовать неполные конструкции (словосочетания, предложения) в устной речи. Однако такая структура речи не может обеспечить точности речи, характерной для письменной речи.

При этом можно выделить определенную закономерность (отвлекаясь от национальных особенностей невербального поведения) – чем беднее словарный запас и ниже уровень владения литературным языком, – тем выше уровень использования невербальных средств коммуникации.

Устная речь, если только она не представляет собой озвучивание заранее написанного текста, что нельзя назвать устной речью, создается в процессе говорения, поэтому для нее характерен ряд языковых особенностей (свобода в выборе лексики, использование простых предложений, повторы, незаконченность выражения мысли).

Устная речь воспринимается на слух, ей присущ определенный темп, громкость, интонация. Она должна быть построена и организована таким образом, чтобы ее содержание сразу понималось, и легко усваивалось слушателями.

Устная речь – необратима, что точно выражено в пословице: «Слово – не воробей, вылетит – не поймаешь».

Важнейшим достоинством устной речи, по сравнению с письменной, является возможность моментальной передачи информации. Однако произнесенное, сказанное недолговечно, сохраняется в памяти лишь частично. В письменной же речи, информация фиксируется более точно и сохраняется веками и тысячелетиями. Недаром в романе М. Булгакова «Мастер и Маргарита» сказано, что рукописи не горят.

Устная связная речь всегда индивидуальна. Недаром греческий мудрец Сократ обратился к одному юноше: «Говори, чтобы я тебя увидел». В речи человека проявляется его личность со стороны психологических, социальных, профессиональных особенностей и общей культуры. Для многих жанров письменной речи существуют строгие каноны и формулы, не допускающие проявления индивидуальности. Есть общепринятые формы договоров, деловых писем, протоколов.

В заключение скажем, что устная речь может быть подготовленной и неподготовленной.

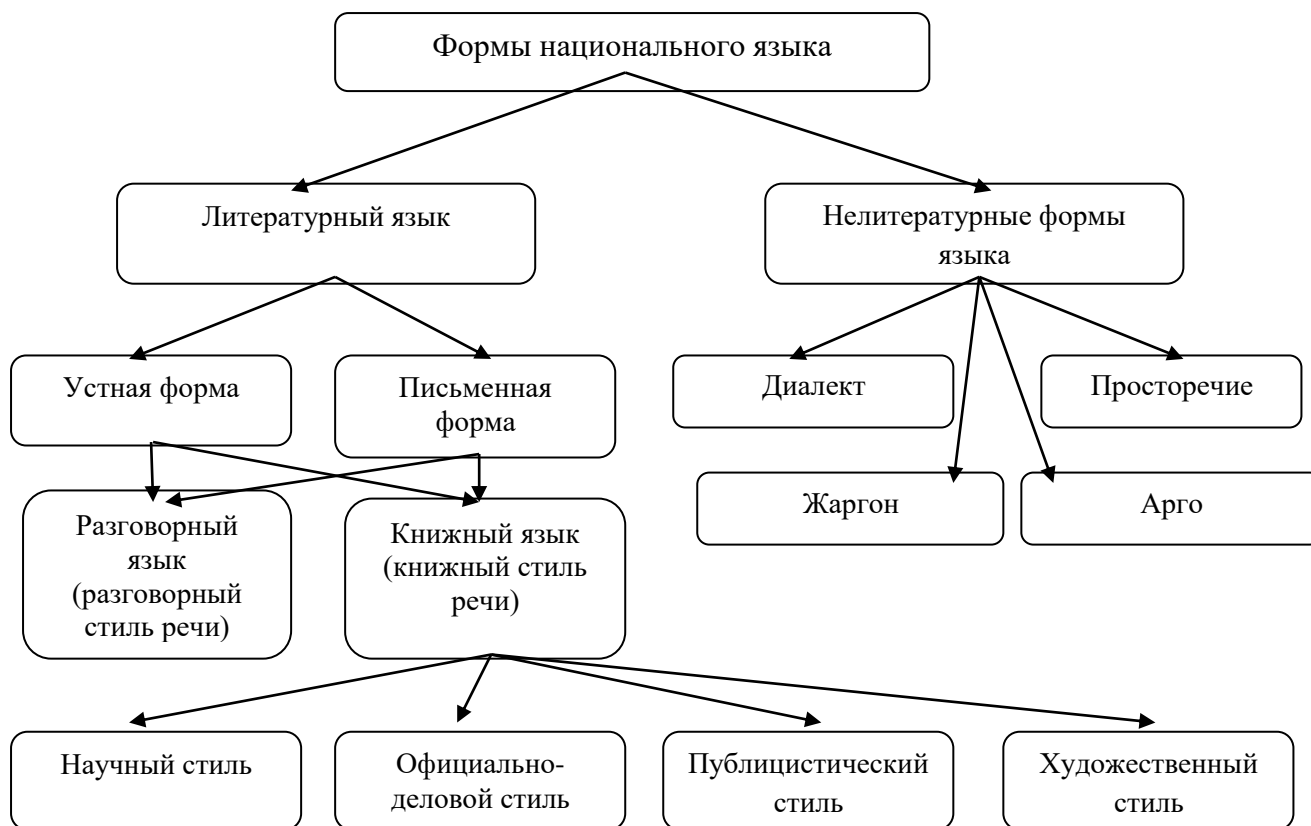
Неподготовленная устная речь характеризуется словесной импровизацией и спонтанностью. И хотя в живом человеческом общении импровизации избежать сложно, в сфере деловых коммуникаций она противопоказана: устная форма подачи информации, будь то беседа, выступление, предложение, в той или иной степени продумывается и подготавливается.

Эти различия нужно учитывать в процессе деловой коммуникации.

Особый вид речи составляет кинетическая речь (греч. *kinetikos* — относящийся к движению), или ручная речь, общение при помощи языка жестов, которая сохранилась у человека с древнейших времен. Предполагается, что первоначально кинетическая речь выполняла все функции речи, затем, с появлением устной речи, стала ее дополнением. Сохраняется в качестве основной речи только у глухонемых людей.

## 7.2. Формы существования языка или типы речи

Речь реализуется в различных формах языка. Выделим эти формы.



Основой любого развитого языка является литературный язык, который выступает в качестве нормативного, определяя правильность речи, обработанную писателями, лингвистами и закреплённую в словарях и энциклопедиях. Основное требование культуры речи – её правильность, которая выражается в соблюдении норм русского языка. Нарушение норм, ошибки в употреблении слов и неправильные ударения сразу фиксируются слушателями, и затем долго поминаются и обсуждаются. Насколько важно ли владеть нормами русского литературного языка в деловых коммуникациях показывает пример первого и последнего президента СССР М.С. Горбачева. До сих пор в интернете поминают перл М.С. Горбачева на I Съезде народных депутатов СССР в 1989 году «Не **ложите** тут мне бумажки! А то все **ложат** и **ложат!**».

В деловых коммуникациях человек с низким уровнем речевой культуры, не умеющий ясно излагать свои мысли, допускающий в своей речи ошибки, обречен на коммуникативные неудачи и часто оказывается в неловком положении. Об этом ему прямо не скажут (деловой этикет не позволяет), но мысленно отметят, что неизбежно сформирует соответствующее отношение.

Языковые нормы нужно просто знать, а для этого рекомендуется обращаться к учебной литературе по культуре речи<sup>1</sup>.

### ***7.2.1. Литературный язык.***

Литературный язык представлен в двух формах – устной и письменной, об особенностях которых говорилось выше.

По стилям в литературном языке выделяют такие разновидности речи как разговорная речь и книжная речь: «Понятия «письменный» и «устный» относятся к явлениям формы языкового общения, «книжный» и «разговорный» – к явлениям стиля».<sup>2</sup> В данном случае выделение разновидностей речи основано на их стилевых особенностях: можно говорить о разговорном стиле речи и книжном стиле речи, каждый из которых имеет свои особенности, как в лексике, так и в построении фраз.

И книжная, и разговорная речь могут быть представлены и в письменной, и в разговорной формах, хотя по преимуществу книжная речь представлена в письменной, а устная – в разговорной форме. Возьмем, к примеру, XXI Петербургский экономический международный форум, проходивший в июне 2017 года. Выступления участников – это книжная речь в устной форме, публикации выступлений – книжная речь в письменной форме, интервью по теме своих выступлений – разговорная речь в устной

---

<sup>1</sup>Введенская Л.А., Павлова Л.Г., Кашаева Е.Ю. Русский язык и культура речи: Учебное пособие для вузов. - Ростов- на/Д.: Феникс, 2012; Русский язык и культура речи. Учебник под ред. В.И. Максимова.- М.: Гардарики, 2001; Штрекер Н.Ю. Русский язык и культура речи. Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011 .

<sup>2</sup> Штрекер Н.Ю. Русский язык и культура речи. Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. С. 19.

форме, впечатления о выступлениях участников форума, изложенные в письме к коллеге – разговорная речь в письменной форме.

***Литературная речь включает в себя функциональные стили.***

Функциональный стиль речи представляет собой разновидность литературного языка, в которой язык выступает в той или иной социально значимой сфере общественно речевой практики людей и особенности которой обусловлены особенностями общения в данной сфере<sup>1</sup>.

В филологической науке выделяют такие разновидности стилей как научный, официально-деловой и публицистический и художественные стили. Дадим им краткую характеристику.

***Научный стиль речи***, применяемый в письменной и устной форме, определяется особенностями научного знания. Он характеризуется строгой логичностью изложения, смысловой точностью, доказательностью, использованием терминов, не допускающих многозначного истолкования. Стремление к объективности, к исключению всех субъективных моментов проявляется даже в том, что в таких научных жанрах, монографиях, диссертациях, научных докладах местоимение «Я» заменяется местоимением «Мы». Нарушение логичности и обоснованности выявляется научным сообществом, что служит основанием критики выдвигаемых теорий.

Пример. «Таким образом, пользуясь некоторыми (мысленными) физическими экспериментами, мы установили, что нужно понимать под синхронно идущими, находящимися в различных местах покоящимися часами, и благодаря этому, очевидно, достигли определения понятий «одновременность» и «время». «Время» события – это одновременное с событием показание покоящихся часов, которые находятся в месте события и которые идут синхронно с некоторыми определенными покоящимися часами, причем с одними и теми же часами при всех определениях времени».<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> См.: Лингвистический энциклопедический словарь. <https://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/1172951>

<sup>2</sup> Эйнштейн А. К электродинамике движущихся тел. <http://web.ihep.su/dbserv/compas/src/einstein05b/rus.pdf>

*Официально-деловой стиль речи* обеспечивает коммуникацию в официальной сфере между различными организациями и учреждениями, между юридическими и физическими лицами, между государствами и внутри страны.<sup>1</sup>

Ему присущи: предписующе-долженствующее значение; точность; безэмоциональность и нейтральность.

Сравним два фрагмента текста.

1. Жили-были старик со старухой.

Вот и говорит старик старухе:

— Поди-ка, старуха, по коробу поскреби, по сусеку помети, не наскребешь ли муки на колобок.

Взяла старуха крылышко, по коробу поскребла, по сусеку помела и наскребла муки горсти две.

2. В неизвестном населенном пункте проживали граждане пенсионного возраста старик (имя не установлено) и старуха (имя не установлено).

Такого-то числа такого-то года гражданин старик дал указание гражданке старухе проверить наличие запасов муки, и при наличии одной испечь колобок. Гражданка старуха выполнила указание и из обнаруженных остатков муки испекла колобок.

Любой носитель русского языка безошибочно квалифицирует, какой из этих фрагментов текста относится к официально-деловой речи.

Официально-деловая речь стандартизирована, в ней употребляются шаблоны (вследствие чего..., настоящим удостоверяю..., установленный порядок..., доводим до Вашего сведения..., возместить убытки..., считаем необходимым еще раз напомнить Вам... и пр.). Отклонения от стандарта недопустимы, для каждого документа есть стандартизированный образец. Все договоры, юридические законы, деловые бумаги, служебная переписка и т.д. составляются с использованием именно этого стиля речи.

---

<sup>1</sup> См.: Основы русской деловой речи. Учебное пособие для студентов высших учебных заведений Под редакцией проф. В. В. Химика. 2-е издание. <https://profilib.com/chtenie/11993/avtorov-kollektiv-osnovy-russkoy-delovoy-rechi-2.php>

Поскольку требуется максимально точно, полно и всесторонне представить тот или иной вопрос, не допустить неопределенностей, возможностей различного прочтения и истолкования, то официально-деловой стиль обладает тяжеловесностью и громоздкостью. Во многих жанрах официальной речи (договор, контракт, гарантийное письмо и др.) широко представлены как простые, так и сложные предложения с причастными и деепричастными оборотами.

Официально-деловой стиль речи подразделяется на официально-документальный (язык законодательных документов и международных актов) и обиходно-деловой (язык деловых бумаг и деловой переписки).

**Публицистический** (лат. *publicus* – общественный) стиль речи, предметом которого является общественно значимый факт, используется в средствах массовой информации, в ораторской речи. Его характеризует оценочная позиция автора, прямое обращение к адресату, образность и призыв к определенным действиям. В качестве примера можно привести публикации в газетах.

В учебной литературе по культуре речи сферу действия разговорного стиля некоторые авторы ограничивают только бытовой сферой<sup>1</sup>. С этим трудно согласиться. Разговорный стиль функционирует не только в сфере повседневно-бытового общения, но и в сфере неофициального общения, в том числе и в деловых коммуникациях, где он реализуется в непринужденной речи на профессиональные темы, в деловых беседах, переговорах, обсуждениях.

**Художественный стиль** как функциональный стиль речи обслуживает сферу словесно-художественного творчества. В лингвистике вопрос о правомерности выделения художественного стиля в качестве особого функционального стиля носит дискуссионный характер, поскольку язык художественной литературы вбирает в себя все прочие стили.

---

<sup>1</sup> См.: Русский язык и культура речи: Учеб. пособие для студентов вузов / М.В.Невежина, Е.В. Шарохина, Е.Б. Михайлова и др. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. С.141.

Для каждого стиля характерна организующая доминанта.<sup>1</sup>

*Доминанта научного стиля* – понятийная точность, связанная с научной терминологией.

*Доминанта официально-делового стиля* – предельная точность и однозначность.

*Доминанта публицистического стиля* – социальная оценочность.

*Доминанта разговорного стиля* – сведение до минимума заботы о форме выражения мыслей.

Возникает вопрос, какой стиль речи присущ деловым коммуникациям?

Строго официальные (протокольные виды деловых коммуникаций) обеспечивает *официально-деловой стиль* речи.

В официальных (не протоколируемые деловые коммуникации в рабочей обстановке) и неофициальных устных деловых коммуникациях происходит *взаимопроникновение всех стилей* речи.

В качестве примера приведем интервью академика С.Ю. Глазьева по итогам Петербургского международного экономического форума, проходившего 1 - 3 июня 2017 года.<sup>2</sup>

**Рустем Фаляхов.** Что «зацепило» в выступлении Владимира Путина на форуме?

**С.Ю.Глазьев.** «Президент сделал акцент на цифровой экономике, которая охватывает все больше отраслей и видов деятельности.

Сегодня в повестке дня создание правовых условий для использования в транзакциях — блокчейн — такой технологии, которая сделает хозяйственный оборот прозрачным, обеспечит доверие между партнерами, которого так не хватает нашему бизнесу и государству.

Почему это так важно и это «цепляет»? А потому, что цифровые технологии революционизируют и нашу повседневную жизнь».

---

<sup>1</sup> См. Штрекер Н.Ю. Русский язык и культура речи. Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. С. 20 – 21.

<sup>2</sup> <https://www.gazeta.ru/business/2017/06/05/>



**Рустем Фаляхов.** «Равные возможности — это хорошо, хорошая мечта. Но власти предлагают жить по другой формуле: денег нет, но вы держитесь там, терпите».

**С.Ю.Глазьев:** «Эта фраза премьера свидетельствует о непонимании природы денег... В настоящее время в целях преодоления структурного кризиса и оживления экономики широкая денежная эмиссия применяется ФРС США и ЕЦБ».

**Рустем Фаляхов.** «Но противники такой практики пугают ростом цен, скачком инфляции, если включить печатный станок».

**С.Ю.Глазьев.** «Проводимая в настоящее время политика таргетирования инфляции исходит из примитивного представления о деньгах как о товаре, цена которого определяется равновесием спроса и предложения.

При рекордной волатильности рубля, неуправляемости валютно-финансовых потоков, неработающем банковском трансмиссионном механизме трансформации сбережений в инвестиции, неспособности государства выполнить собственные планы никаких инвестиций, кроме спекулятивных, мы не дождемся.

После катастрофических последствий шоковой терапии, которую навязали под лозунгом «надо немного потерпеть, пережить радикальные реформы, чтобы построить высокоэффективную экономику с уровнем жизни как в Америке и Европе», народ в подобное чудо еще раз не поверит, это ***не прокатит.***

Россияне не хотят быть жертвами экономических экспериментов Центрального банка».

Интервью дано в устной форме в научном стиле (лексика — таргетирование, волатильность, трансмиссионный механизм трансформации сбережений, блокчейн) с вкраплениями разговорного стиля (зацепило, не прокатит) и публицистического.

В заключение отметим, что все функциональные стили речи могут реализовываться в письменной и устной форме.

Выделяют следующие функциональные разновидности устной речи:<sup>1</sup>

- устная научная речь;
- устная публицистическая речь;
- устная речь в сфере официально-делового общения;
- художественная речь;
- разговорная речь.

### 7.2.2. Нелитературные формы языка

К нелитературным формам языка относятся просторечие, диалекты, жаргон и сленг, а также арго.

Отклонение от литературной нормы – *просторечие*, определяется недостаточным владением литературным языком.

Одной из разновидностей языка являются *диалекты* – система местных говоров, возникших еще до формирования литературного языка. В настоящее время диалекты уходят в прошлое.

Социальные диалекты составляют речь ограниченного употребления. К ним относятся жаргоны, сленг, и арго.

В недалеком прошлом (см. словарь Брокгауза и Эфрона) жаргон и арго – (франц. *argot*) рассматривали как синонимы. В Большом энциклопедическом словаре арго определяется как диалект определенной социальной группы (первоначально - воровской язык), создаваемый с целью языкового обособления<sup>2</sup>. В качестве примера можно привести тайный язык мелких торговцев офений, единственный, который приобрел статус языка. Без перевода не поймешь фразу типа: «Пехаль киндриков куравь, пехаль киндриков лузлись – смуряком отемнеешь» (Век живи – век учись, дураком помрешь), или «Прохлил дрябу, дулик и фильные фошницы» (Прошел огонь, воду и медные трубы).

Понятия жаргон (от франц. *jargon*) сленг (от англ. *slang*) — настолько близки, что некоторые лингвисты рассматривают их как синонимы, что

---

<sup>1</sup> Штрекер Н.Ю. Русский язык и культура речи. Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. С. 50.

<sup>2</sup> <http://vslozare.ru/slovo/argo>

нашло отражение в Энциклопедическом словаре: «Сленг – то же, что жаргон, преимущественно в англоязычных странах»<sup>1</sup>.

Жаргон определяется как социальная разновидность речи со специфической лексикой и фразеологией, отличающейся от общенародного языка<sup>2</sup>. Жаргон употребляется как средство устной неформальной коммуникации в устойчивых профессиональных и социальных группах.

Сленг определяется как совокупность слов и выражений, употребляемых представителями определенных групп, профессий и т.п. и составляющих слой разговорной лексики, не соответствующей нормам литературного языка.<sup>3</sup>

Как видим, определения данных понятий близки по смыслу.

Выделим общие характеристики сленга:<sup>4</sup>

- Сленг включает в себя различные слова и словосочетания, с помощью которых люди могут отождествлять себя с определенными социальными и профессиональными группами. Существует сленг, или жаргон военных, врачей, летчиков, таксистов, менеджеров по продажам, финансистов и т.д.
- Многие слова и выражения сленга непонятны или малопонятны для людей, не входящих в данную группу, или же только вошедших в нее. Как вспоминает американский бизнесмен, «человек, который спас ИВМ», выводя ее из кризиса, будучи председателем совета директоров корпорации ИВМ с апреля 1993 года по 2002 год: «В ИВМ есть специальный язык – слова и фразы, которые используются только сотрудниками ИВМ. В результате в первые дни на совещаниях я часто совершенно не понимал, о чем говорит выступающий». Однако я не притворялся: я останавливал говорящего, и просил сказать то же самое простыми словами. Это раздражало, но люди быстро объясняли, что и

---

<sup>1</sup> <http://tolkslovar.ru/s7307.html>

<sup>2</sup> <http://tolkslovar.ru/j159.html>

<sup>3</sup> <http://moyslovar.ru/slovari/vse/slovo/сленг>

<sup>4</sup> Орлова Н.О. Жаргон и сленг: проблема дефиниции. Ярославский педагогический вестник. 2004 № 3 (40) <https://docviewer.yandex.ru/view/36120159/>

как<sup>1</sup>. В крупных корпорациях, в которых сложилась своя корпоративная культура, складывается и свой сленг.

- Сленг - это яркий, экспрессивный слой нелитературной лексики, стиль языка, который занимает место, прямо противоположное заформализованной речи.
- Сленг - это живой, подвижный язык, который идет в ногу со временем и реагирует на любые перемены в жизни страны и общества. Например, бизнес-сленг стал складываться в России в 90-е годы XX века, вместе с появлением новой экономической реальности, и с тех пор непрерывно изменяется: некоторые слова устаревают, другие вводятся в процесс коммуникации.

Жаргон, или сленг, характерен и для сферы деловых коммуникаций. Американский поэт, историк, романист и фольклорист, К.Сэндберг дал следующее образное определение сленга: «Сленг – это язык, снявший пиджак, поплевавший на руки и принявшийся за работу»<sup>2</sup>

Его достоинство в том, что он является тем языком, на котором реально говорят представители бизнес сообщества вне официальных коммуникаций. Сленг экономичен и эффективен: он позволяет кратчайшим путем привести к пониманию сути. Например, в компании Hewlett-Packard в обиходе много акронимов. Акроним – это аббревиатура, образованная из начальных букв, частей слов или словосочетаний, произносимая как единое слово, а не по буквам. К примеру, d.o.a. (dead on arrival) означает, что прибор прибыл с дефектом, хотя на фабрике был произведен, упакован и погружен без дефектов.

«Фирменным» жаргоном компании IBM являются выражения:

- Boil the ocean (вскипятить океан) – использовать все средства и возможности для выполнения задачи.
- Level-set (установить уровень) – то, что вы делаете в начале совещания,

---

<sup>1</sup> Герстнер Л.: Кто сказал, что слоны не умеют танцевать? Возрождение корпорации IBM: взгляд изнутри. – М.: Альпина Паблишер, 2003. С. 97.

<sup>2</sup> <http://iknigi.net/avtor-e-borohov/36105-enciklopediya-aforizmov-e-borohov/read/page-60.html>

чтобы все работали на основании одних и тех же фактов.

- Take it off-line (вынести что-то в офф-лайн) – то, что делают несколько человек с вопросом, который тормозит совещание, – просто обсуждают его после совещания.
- Hard stop (твердая остановка) – время, к которому совещание должно закончиться, во что бы то ни стало.<sup>1</sup>

До недавнего времени в лингвистике профессиональный сленг не нашел достойного отражения, а в качестве профессиональных жаргонных слов приводили лишь КомпАс у моряков, Атом у физиков, соусА у поваров. Современный российский бизнес-сленг, сформировавшийся в России в девяностых годах XX в., пока слабо изучен в официальной науке. Этот пробел восполняется не лингвистами, а самими бизнесменами, включающими в свои работы жаргонные слова и выражения, характерные для корпоративного сленга.

Для изучения современного бизнес-сленга стоит обратиться к словарям современного делового общения, в составлении которых приняли участие многие знатоки бизнес-сленга,<sup>2</sup> являющиеся экономистами и бизнесменами, хорошо знающими бизнес-сленг, а не профессиональными лингвистами. Заметим, что и составитель «Толкового словаря живого великорусского языка», содержащего примерно 200 тысяч слов, Владимир Иванович Даль был военным, получал образование в Морском кадетском корпусе и на медицинском факультете Дерптского университета.

С чем связано появление бизнес-сленга? Причин несколько, главная из которых – новая экономическая реальность, при которой используются западные технологии построения бизнеса и управления, причем, чем больше западных технологий и методик внедряется в российских компаниях, тем

---

<sup>1</sup> Там же. С. 97.

<sup>2</sup> См.: 55 золотых слов топ-менеджера, или Словарь для тех, кто хочет добиться успеха. К.Чернозатонский. «Большой город» № 23 (149), 2006. <http://www.bg.ru/article?id=5370>; Почти серьезный СЛОВАРЬ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ / Сост. Е.В. Погребняк. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

обширнее становится словарный объем слов, отсутствовавших в русском языке.

Как в свое время писал А.С. Пушкин:

Всё тихо, просто было в ней,  
Она казалась верный снимок  
Du comme il faut... (Шишков, прости:  
Не знаю, как перевести).

Лексика бизнес-сленга формируется путем кальки иностранных слов и аббревиатур по нормам русского языка, в результате чего формируется ринглиш (от russian english).

Некоторые слова, представляющие кальку с английского, вызывают ассоциацию с ненормативной лексикой.

К этому добавляется использование известных слов в их фигуральном значении, употребление слов в переносном значении, придание нового смысла (например: митинг – совещание, продажник – менеджер по продажам, подборальщик – менеджер по подбору персонала, **хорьки** – специалисты в области NoReCa, и т.д.), формирование новых слов с известной долей юмора, отражающих те или иные явления, и др.

Приведем некоторые слова и выражения из бизнес-сленга:

Андроид – негибкий, прямолинейно действующий человек.

Бидон (от англ. to bid) – специалист по участию в тендерах.

Бухать, пробухать (от нем. buchen) – проводить по бухгалтерии счет или платежное поручение.

Дебилы – проблемные дебиторы (дебилов куда вешать будем?).

Дятел – иностранный менеджер в российской компании.

Ебитда (от англ. ebitda) – прибыль до вычета амортизации, уплаты процентов и налогов.

Импотент (от англ. important) – важная персона.

Отношение к употреблению сленга неоднозначное. С одной стороны, в деловых кругах виртуозное владение профессиональным жаргоном считают

признаком современности и профессионализма говорящего. Корпоративный сленг обеспечивает взаимопонимание в рамках одной компании, чувство общности. А с другой, – в обращении с внешним миром злоупотребление английскими словами часто ведет к непониманию и вредит бизнесу. Директор по маркетингу компании «Тинькофф» приводит пример со звонком представителя рекламного агентства, который ему сообщил: «Мы приаттачили режиссерский treatment к мессенджу», что означало: «Мы отослали раскадровку рекламного ролика, изложенную в нескольких предложениях».<sup>1</sup>

Культура в деловых коммуникациях проявляется в том, что нужно учитывать обстановку общения и меру допустимости использования тех или иных речевых средств.

### **7.3. Метаязык и его использование в вербальной коммуникации.**

При анализе коммуникации в деловом общении в исследовательской литературе нашло применение понятие метаязыка.

В рамках логики и теоретической лингвистике под метаязыком (от греч. meta - после, за, позади) понимается *язык, средствами которого исследуются и описываются свойства другого языка, называемого предметным, или объектным.*<sup>2</sup>

В психологии понятие метаязыка другое: *метаязык – это язык, который скрывает истинный смысл.*<sup>3</sup>

Произносимые слова и мысли собеседника – совсем не одно и то же. В метаязыке выражается *скрытый смысл того, что говорится вслух.* Как и язык тела, метаязык основывается на «интуиции», «предчувствии», «шестом чувстве». Область метаязыка является наименее формализуемой из всех областей человеческого общения.

---

<sup>1</sup> Почти серьезный СЛОВАРЬ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ /Сост. Е.В. Погребняк. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. С. 119.

<sup>2</sup> <http://enc-dic.com/logic/Metajazyk-179/>

<sup>3</sup> Пиз А., Гарднер А. Язык разговора: Как разговаривать, чтобы договориться; Как совместить радость общения и пользу убеждения. М: Эксмо-Пресс, 2009. <http://tests.pp.ru/library/books/06A.phtml>



А.Гарнер и А.Пиз в своей популярной книге «Язык разговора: Как разговаривать, чтобы договориться; Как совместить радость общения и пользу убеждения» замечают, что если убрать все метавыражения из нашей повседневной речи, то беседа станет краткой, резкой и исключительно смысловой. Мы начнем казаться друг другу грубыми, жестокими и невнимательными. Например, за извинительным выражением «Я хочу подумать» чаще всего скрывается резкий ответ «я НЕ хочу об этом думать». Или даже просто «НЕТ!», которое нелегко произнести.

Приведем некоторые фразы метаязыка с их переводом на обычный язык.

<i>Метаутверждение</i>	<i>Перевод</i>
Не то чтобы я вам не верил...	Не то чтобы я вам не верил, просто я вам не доверяю.
Надеюсь, я вам не помешал...	Я знаю, что мешаю, но намерен сделать это, нравится вам или нет.
Разумеется, я не обиделся. Я воспринял все как шутку.	Я вам еще припомню!
Да, совещание было на редкость удачным, мы рассмотрели много важных вопросов и обменялись мнениями.	Это была пустая трата времени.
Вне всякого сомнения, вы сознаете, что должны поступить правильно.	Сделайте так, как я хочу!
Вам было нелегко найти нас?	Почему это вы так опоздали?



Метаязык встречается повсюду. Играя чрезвычайно важную роль в развитии отношений, он, как и язык тела, является мощным средством вскрыть истинное отношение собеседника.

Большинство выражений метаязыка легко распознаются и используются людьми, но для того, чтобы раскрыть истинный смысл сказанного сознательно интерпретируются только некоторые из них.

Метаязык нашел широкое применение в деловой коммуникации. Систематизируем основные слова и выражения метаязыка с их расшифровкой, наиболее часто встречающиеся в практике деловой коммуникации.

<p><b>Типичные слова и выражения метаязыка.</b></p>	<p><b>Расшифровка.</b></p>
<p>«Честно говоря», «По правде», «Если быть искренним»</p>	<p>Собеседник далеко не так правдив, честен и искренен, как он утверждает.</p>
<p>«Всего лишь», «Только»</p>	<p>Используются для того, чтобы снизить важность слов, которые последуют за ними: «Я отниму всего лишь пять минут».</p>
<p>«Пытаться»</p>	<p>Используется людьми, которые привыкли к неудачам или не хотят прилагать усилий для выполнения задания: «Я попытаюсь».</p>
<p>«Я просто хотел помочь»</p>	<p>Используются при вмешательстве в чужие дела.</p>
<p>«Кстати», «Но», «Однако», «В данном случае», «Между прочим», «Ну и...»</p>	<p>Предваряют важную информацию: речь начинается с какой-то несущественной информации, а затем используются связующие выражения для перехода к тому, что действительно хочет сказать собеседник.</p>

«Я не хочу показаться»	Сопровождаются описанием подлинных чувств говорящего. «Я не хочу показаться подозрительным» свидетельствует о его подозрительности, «Я не хочу показаться сплетником» говорит о его склонности посплетничать.
«Поверьте мне», «Я не дурачу вас», «Не стану же я врать!»	Свидетельствуют о лживости последующих слов.
«По моему скромному мнению», «Если вы спросите у меня»	Подчеркивают собственную значимость человека и его желание самоутвердиться, предваряют некую глубокую мысль, которой он собирается осчастливить слушателя.
«Я скажу вам», «Почему бы нам не поступить так...»	Используются в качестве предисловий к отказу от предложения.
«Бизнес есть бизнес»	Попытка оправдать собственные неэтичные действия или подобные поступки кого-либо другого.

Чтобы речевое общение было максимально эффективным, нужно в процессе его быть максимально гибким. Метаязык чрезвычайно важен для укрепления деловых отношений с окружающими. При речевом общении нужно обращать внимание на используемые стандартные фразы и клише, и пытаться исключить их или заменить на те, которые способствуют эффективности коммуникации. Нужно выработать в себе умение понимать метаязык собеседника, что поможет понять его истинные цели и чувства и противостоять давлению с его стороны.

#### **7.4. Устная речевая коммуникация: умение говорить и умение слушать.**

**Любой акт устной вербальной коммуникации** представляет собой диалог, состоящий из произнесения и слушания.

Умение говорить и умение слушать – залог успешности коммуникации.

### 7.4.1. Умение говорить.

Говорить умеют все, начиная с момента овладения речью в детском возрасте, но умением говорить так, чтобы собеседники не только слушали, но и понимали, есть своего рода искусство, которым владеют далеко не все. Еще в античности оформилась риторика, как наука об ораторском искусстве. Ритором называли учителя красноречия, а оратором – человека, освоившего азы риторики и умеющего произносить речи.

Не только в античности, но и в более поздние времена искусство красноречия ценилось очень высоко. Людей, свободно владеющих словом, называли златоустами, устная речь ставилась выше письменной. Фома Аквинский, выдающийся представитель схоластической философии в эпоху средневековья, отвечая на вопрос, почему Христос проповедовал, но не записывал постулаты своего учения, сказал: «Христос, обращаясь к сердцам, ставил слово выше писания»<sup>1</sup>.

Не менее значимо и в настоящее время умение четко, ясно и грамотно выразить свои мысли, обосновать свою позицию, воздействовать на слушателей, убеждать и привлекая их, в сфере деловых коммуникаций. Культура речевого общения, включающая в себя свободное владение языком, характеризует профессиональную пригодность представителей целого ряда профессий: менеджеров, бизнесменов, юристов, политиков, журналистов, преподавателей и т.д. Наполеону приписывают слова «*Человек, который не умеет говорить, не может сделать себе карьеру*».

Рассмотрим общие требования к культуре речи и умению говорить в деловых коммуникациях.

1. Умение говорить правильно, т.е. грамотно, не допуская в речи ошибок, и неправильных ударений. Эти ошибки сразу фиксируются слушателями, и в значительной степени определяют отношение к собеседнику.

---

<sup>1</sup> Гуревич А.Я. Культура и общество Средневековой Европы глазами современников. <http://www.fedy-diary.ru/html/102010/29102010-03a.html>

2. В деловых коммуникациях, заметим, и не только в деловых, нужно употреблять простые, ясные и точные слова, грамотно формулировать свою мысль. Эффективность речи во многом определяется способностью говорить на простом и понятном языке.
3. Нужно избегать излишней эмоциональности и художественности речи, говорить по делу, опираясь на факты. Как тут не вспомнить роман И.С. Тургенева «Отцы и дети»: «О друг мой, Аркадий Николаич – воскликнул Базаров: – об одном прошу тебя: не говори красиво». Вместе с тем, коэффициент воздействия на слушателей сухой речи будет весьма низок. Деловая коммуникация, несмотря на всю свою регламентированность и формальность, в той или иной степени эмоционально окрашена. Эмоциональная окрашенность речи усиливает ее воздействие. В качестве примера приведем отрывок из выступления В.В.Путина в марте 2006 года на совещании с членами правительства. «Мы будем сопли жевать здесь годами? Мы уже, сколько говорим на эту тему - с 99-го года? Почти ничего не происходит, только одни разговоры. Все это шуруют туда, не переставая, в огромных количествах. И ничего не сделано для того, чтобы стимулировать переработку на территории России. Я обращал внимание правительства на этот вопрос уже несколько раз, и все только разговоры. Я понимаю, с чем это связано, - и вы понимаете: это связано с лоббированием экспортеров. Они думают о своих экономических интересах, а вы должны думать об интересах российского народа»<sup>1</sup>.

4. Использование образных выражений усиливает воздействие на слушателей и надолго запоминается. Мастерски использовал этот прием в выступлении на Валдайском форуме в 2014 году В.В. Путин, говоря о государственном суверенитете России, он использовал образ медведя: «Вообще он считается у нас хозяином тайги и не собирается, я знаю это точно, куда-то переезжать в другие

---

<sup>1</sup> [ria.ru/Политика/20080507/106744531.html](http://ria.ru/Политика/20080507/106744531.html)

климатические зоны, ему там неуютно. Тайги он своей никому не отдаст. Я думаю, что это должно быть понятно. **К нам не лезьте и не корчите из себя вершителей судеб мира».**<sup>1</sup>

5. Поскольку устная речь – это речь звучащая, то нужно учитывать особенности восприятия речи и тщательно следить за своей дикцией. Только правильная артикуляция всех звуков гарантирует, что говорящий будет верно понят слушателями.

*Умение говорить проявляется в умении вести диалог с деловым партнером.*

Диалог можно определить как специфическую коммуникацию, состоящую из взаимообусловленных высказываний-реплик собеседников и опирающуюся на психологическое равенство их позиций. Обратим внимание – на психологическое равенство позиций, иначе диалога не будет.

В рассказе А.П. Чехова наглядно видно как неравенство психологических позиций приводит к тому, что диалог не состоялся.

«На вокзале Николаевской железной дороги встретились два приятеля: один толстый, другой тонкий...

- Ну, как живешь, друг? - спросил толстый, восторженно глядя на друга. - Служишь где? Дослужился?

- Служу, милый мой! Коллежским ассессором уже второй год и Станислава имею. Жалованье плохое... ну, да бог с ним! Ну, а ты как? Небось уже статский? А?

- Нет, милый мой, поднимай повыше, - сказал толстый. - Я уже до тайного дослужился... Две звезды имею.

Тонкий вдруг побледнел, окаменел, по скоро лицо его искривилось во все стороны широчайшей улыбкой; казалось, что от лица и глаз его посыпались искры. Сам он съежился, сгорбился, сузился...

- Я, ваше превосходительство... Очень приятно-с! Друг, можно сказать, детства и вдруг вышли в такие, вельможи-с! Хи-хи-с.

- Ну, полно! - поморщился толстый. - Для чего этот тон? Мы с тобой друзья детства - и к чему тут это чинопочитание!

---

<sup>1</sup> <http://www.aif.ru/politics/russia/1370104>

- Помилуйте... Что вы-с... - захихикал тонкий, еще более съезживаясь. - Милостивое внимание вашего превосходительства... вроде как бы живительной влаги...

Толстый хотел было возразить что-то, но на лице у тонкого было написано столько благоговения, сладости и почтительной кислоты, что тайного советника стошнило. Он отвернулся от тонкого и подал ему на прощанье руку».

В процессе диалога идет обмен информацией и тут большую роль играет умение задавать вопросы.

Еще античная риторика знала семь классических вопросов, способных упорядочить пестроту внутреннего диалога. Последовательный ряд, состоящий из вопросов: что? кто? где? какими средствами? почему? как? когда?, позволяет охватить всю проблемную ситуацию для ее вербально-логического анализа.

Умение задавать вопросы имеет большое практическое значение для деловой коммуникации. Они применяются во всех формах деловых коммуникаций: С помощью вопросов можно не только выявить интересы собеседника и направить его внимание на важные детали разговора, но и сообщить свою мысль собеседнику и умело разрушить его ложную уверенность в чем-либо. Наконец, с помощью умелых вопросов можно построить с собеседником отношения подлинного партнерства. Действительно, тот, кто спрашивает, тот и управляет беседой.

Чтобы вопросы не воспринимались как прокурорский допрос, нужно смягчать их интонационно, а также при помощи вежливой формулировки: «Не могли бы вы уточнить, какой...?». Обязательно нужно дождаться ответа на свой вопрос и не торопить собеседника с ответом.

В литературе по деловому общению<sup>1</sup> выделены типы вопросов и дана характеристика наиболее эффективных в деловой коммуникации вопросов.

---

<sup>1</sup>См.: Емельянов Ю.Н. Обучение паритетному диалогу. – Л.: изд-во ЛГУ, 1991; Милич Как проводить деловые беседы. – М.: Экономика, 1987; Панкратов В.Н. Манипуляции в общении и их нейтрализация. – М.: Изд-во Института психотерапии, 2001. Сидоренко

Типы вопросов.	Примеры
<p><b>Закрытые вопросы</b> – это такие вопросы, на которые собеседник может ответить либо «да», либо «нет».</p>	<p>Вам интересно наше предложение?          Вы согласны на наши условия?          Вы хотели бы улучшить качество товара?          Вы согласны вложить деньги в этот проект?</p>
<p><b>Открытые вопросы</b> — такие, на которые собеседник вынужден давать полный ответ, когда у него нет возможности ответить коротко — «да» или «нет».</p> <p>Открытые вопросы начинаются со слов: «Что?», «Где?», «Когда?», «Какой?» «Почему?».</p>	<p>Какова причина того, что вы решили подписать договор именно с этой компанией?          Какие требования Вы предъявляете персоналу?          Что вы делаете для того, чтобы обеспечить...?          На какой эффект вы рассчитываете при внедрении новых информационных технологий?</p>
<p><b>Контрольные вопросы</b> задаются для выяснения, прислушивается ли еще к вам собеседник, понимает ли он вас или просто поддакивает.</p>	<p>Что вы думаете по поводу...?          Считаете ли вы так же, как я?          Как вы относитесь к...?          Каковы будут дальнейшие шаги?</p>
<p><b>Вопросы для ориентации</b> задаются, чтобы установить продолжает ли собеседник придерживаться высказанного ранее мнения или прежнего намерения.</p>	<p>Есть ли у вас еще вопросы по этой теме?          Каково ваше мнение по этому пункту?          И к каким выводам вы пришли?          Ваше мнение остается прежним?</p>
<p><b>Подтверждающие вопросы</b> задают, чтобы вызывали согласие собеседника. Если собеседник несколько раз согласится, то на решающий вопрос он не станет возражать.</p>	<p>Замечательная модель, не так ли?          Наверняка вы тоже рады тому, что...?          Выгода данного предложения для Вас очевидна, не так ли?</p>
<p><b>Альтернативные вопросы</b> предоставляют собеседнику возможность выбора. Число возможных вариантов не должно превышать трех. При этом словечко «или» чаще всего является основным компонентом вопроса.</p>	<p>Какой срок обсуждения подходит вам больше всего: понедельник 12.30, среда 14.00 или четверг 14.30?          Когда я должен позвонить по этому вопросу снова: в четверг или в пятницу?          Какой срок монтажа вас больше</p>

	<p>устраивает – 15 или 20 ноября?          Какую рубашку вам упаковать – серую или коричневую?</p>
<p><b>Зеркальные вопросы</b> обеспечивают непрерывность открытого диалога. Технически такой вопрос состоит в повторении с вопросительной интонацией части утверждения, только что произнесенного собеседником, для того, чтобы заставить его увидеть свое утверждение как бы со стороны.</p>	<p>Я никогда не буду иметь с ним дела!          Никогда?          Сейчас у меня нет для этого средств!          Нет средств? Или          Именно сейчас?</p>
<p><b>Риторические вопросы</b> не будучи вопросами по своей сути, подчеркивают эмоциональную окраску предложения, имея цель не оставить слушателя равнодушным.</p>	<p>Как можно халатно относиться к своим обязанностям?          Можно ли считать такое положение нормальным?!          Как долго нам ждать проведения необходимых реформ?          Сколько можно терпеть постоянное повышение цен?</p>
<p><b>Провокационные вопросы</b> часто используются для того, чтобы заставить человека заговорить на неприятную или сложную для него тему. Такие вопросы необходимо использовать в разговоре, чтобы понять, чего же в действительности хочет собеседник и верно ли он понимает положение дел.</p>	<p>Вы действительно считаете, что ваша продукция в последующие три года будет еще конкурентоспособна?          Вы уверены, что сможете еще длительное время продавать свое изделие по такой цене?          Почему Вы спрашиваете?          В связи с чем Вас это интересует?</p>

При постановке вопросов часто допускаются ошибки, причем не только логико-семантического, но, в первую очередь, психологического характера.

<b>Наиболее типичные ошибки постановки вопросов</b>	<b>Способы преодоления ошибок при постановке вопросов</b>
1. Постановка вопроса в форме «почему?».	1. Нужно задавать вопросы, которые не содержат скрытого обвинения.



<p>Пример. Вопрос «Почему Вы так решили?», содержит в себе <b>скрытое обвинение</b>, которое в полном виде звучало бы так: «Ваше решение мне непонятно, а потому оно неправильно».</p>	<p>Пример. «Каковы основные аргументы в пользу этого решения?», «Какова логика этого выбора?», «Чем можно было бы подтвердить целесообразность такого решения?» и т.п.</p>
<p>2. Постановка вопроса в форме «Почему Вы не...».</p> <p><b>Пример.</b> Вопрос «Почему Вы не приняли дополнительных мер?», содержит <b>скрытое обвинение</b> означает и что партнер выбрал неправильный путь.</p>	<p>2. Нужно задавать вопросы, которые не содержат скрытого обвинения.</p> <p><b>Пример.</b> «Какие меры могли бы быть эффективными в этой ситуации?», «Как мы могли бы обосновать их эффективность?».</p>
<p>3. Постановка вопроса в форме «Как вы могли согласиться...? (отказаться... пригласить... не пригласить... так ответить... не ответить ит. п.)»</p> <p>Пример. Содержит <b>скрытое обвинение</b> в некомпетентности делового партнера.</p>	<p>3. Нужно задавать вопросы, которые не содержат скрытого обвинения.</p> <p>Пример. «Чем было продиктовано положительное решение?», «Что побудило вас согласиться?», «Не могли бы вы привести обоснования своего решения?» т.п.</p>
<p>4. Формулировка вопросов в негативной, форме.</p> <p>Пример. Вопрос «Вы не поможете мне в этом вопросе?» провоцирует ответ «К сожалению, не могу помочь».</p>	<p>4. Формулировка вопросов в позитивной форме, форме.</p> <p>Пример. На вопрос, заданный в позитивной форме «Вы ведь окажете мне помощь в этом вопросе?» трудно ответить отказом.</p>

Как отмечает Сидоренко,<sup>1</sup> причиной того, что многие вопросы воспринимаются нами не как информационный запрос, а как обвинение или упрек, является особое положение вопроса в нашей культуре вообще. Право задавать вопросы — это статусная привилегия: «Вопросы здесь задаю я!». К

<sup>1</sup> Сидоренко Е.В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. — СПб.: Речь, 2008// Сидоренко Е.В. Тренинг коммуникативной...studmed.ru>view...ev...kommunikativnoy-kompetentnosti...

тому же в нашей культуре осуждение и запрет выражаются не столько императивными, сколько вопросительными предложениями: «Когда вы перестанете опаздывать?», «Где вы видели, чтобы...?», «Когда вы поумнеете?»

Отклик на вопросы такого рода носит характер отрицательной реакции, поэтому лучше максимально избегать ошибок, лежащих в ее основе.

#### **7.4.2. Умение слушать.**

Слушание является одним из основных звеньев процесса коммуникации, успешность которой во многом зависит не только от умения передать информацию, но и от умения ее воспринять, т.е. слушать. Слушая собеседника, мы тем самым показываем интерес к тому, что он говорит и получаем его уважение, что дает возможность влиять на собеседника. Абдуррахман Нураддин ибн Ахмад Джамии, персидско-таджикский поэт-мистик и суфийский шейх, еще в 15 веке в поэтической форме выразил значимость слушания в общении людей:

Язык один у нас, а уха - два,  
Чтоб слышать много, но беречь слова.<sup>1</sup>

Слушание - это процесс, в ходе которого устанавливаются связи между людьми, возникает ощущение взаимопонимания, которое делает эффективным любое общение.

Представление о том, что слушать можно по-разному, «слышать» и «слушать» – это не одно и то же, зафиксировано в русском языке самим фактом наличия разных слов для обозначения эффективного и неэффективного слушания. Слышать – означает физически воспринимать звук, а «слушать» - воспринимать звуки определенного содержания, включая волевой акт и высшие мыслительные процессы. Многие из нас неоднократно

---

<sup>1</sup> Афоризмы, цитаты и высказывания Джамии  
[wisdoms.ru/pavt/p77.html](http://wisdoms.ru/pavt/p77.html)

попадали с ситуации, которые могут быть охарактеризованы как «Слушаю, но не слышу», и «Слушаю, но не понимаю».

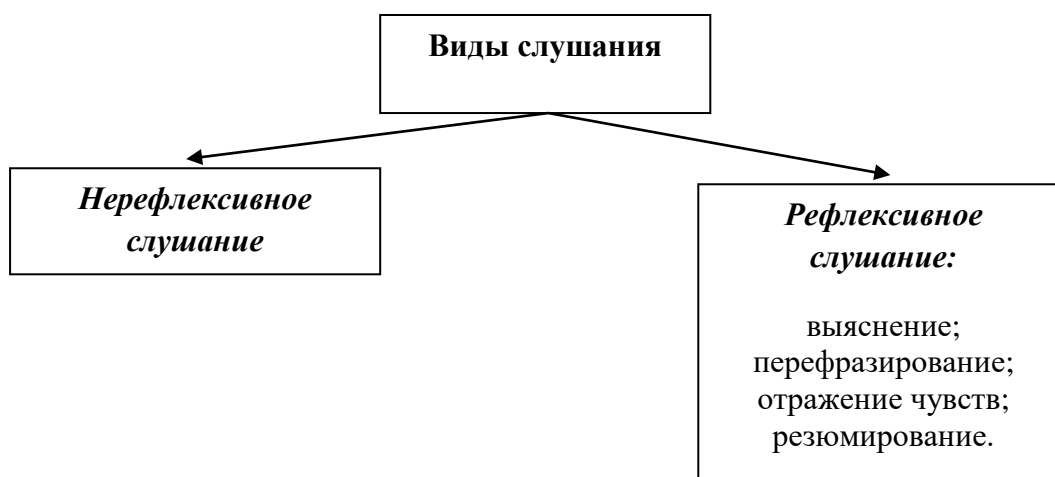
Пример.

- В нашем отделе сложилась сложная ситуация.
- А к нам пришла новая сотрудница, я Вам сейчас расскажу, как она себя повела

Неумение слушать – основная причина неэффективной коммуникации, именно оно приводит к недоразумениям, ошибкам и проблемам. При кажущейся простоте, слушание – сложный процесс, требующий значительных затрат психической энергии, определенных навыков и общей коммуникативной культуры. Как говорил М.М.Жванецкий: «Почему слушающий засыпает, а говорящий нет? Тот больше устает?».

В литературе выделяется два вида слушания: *нерефлексивное* и *рефлексивное* слушание.<sup>1</sup>

Термины «рефлексивное» и «нерефлексивное» образованы от понятия «рефлексия» (от позднелат. reflexio — обращение назад), которое означает — это обращение внимания субъекта на самого себя и на своё сознание, в случае со слушанием это означает реакцию на речь собеседника.



<sup>1</sup> См.: Атватер И. Я ВАС СЛУШАЮ...//Психология внимания. Хрестоматия. /ред. Ю. Б. Гиппенрейтер, В.Я. Романов. - М.: ЧеРо, 2001; Скаженик Е.Н. Деловое общение. Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2006. //Скаженик Е.Н. Деловое общение: Слушание в деловой...aup.ru>books/ml161/2.htm

**Нерефлексивное слушание** – это максимальная сосредоточенность на содержании речи собеседника без вмешательства в нее своими репликами и замечаниями.

Важным сигналом нерефлексивного слушания является невербальная реакция, т.е. контакт глаз, кивок или покачивание головой и т.п. Ответы при нерефлексивном слушании должны быть сведены к минимуму типа «Да!», «Ну-и-ну!», «Продолжайте», «Интересно» и т.д. Слушание этого вида особенно полезно при выражении собеседником своих чувств.

В деловой коммуникации важно сочетание нерефлексивного и рефлексивного слушания.

**Рефлексивное слушание** — это процесс расшифровки смысла сообщений и установления активной обратной связи с собеседником.

Выяснить реальное значение сообщения помогают рефлексивные ответы, среди которых выделяют выяснение, перефразирование, отражение чувств и резюмирование.

**Выяснение** представляет собой обращение к говорящему за уточнениями при помощи ключевых фраз типа: «Я не понял», «Что Вы имеете в виду?», «Пожалуйста, уточним это» и т.п.

**Перефразирование** – собственная формулировка сообщения говорящего для проверки его точности. Ключевые фразы: «Как я понял Вас...», «Вы думаете, что...», «По Вашему мнению...».

При **отражении чувств** акцент делается на отражении слушающим эмоционального состояния говорящего при помощи фраз: «Вероятно, Вы чувствуете...», «Вы несколько расстроены...» и т.д.

При **резюмировании** подытоживаются основные идеи и чувства говорящего, для чего используются фразы: «Вашими основными идеями, как я понял, являются...», «Если теперь подытожить сказанное Вами, то...». Резюмирование уместно в ситуациях при обсуждении разногласий в конце беседы, во время длительного обсуждения вопроса, при завершении разговора.

В отечественной литературе по деловому общению выделяются такие виды слушания как активное, пассивное и эмпатическое слушания.

Активное слушание направлено на формулирование и решение Коммуникативных задач, в то время как пассивное слушание — это смена состояний в процессе воздействия коммуникативных стимулов.

<b>Активное слушание</b>	<b>Пассивное слушание</b>
Попытки побудить партнера к разговору.	Терпеливое ожидание того, чтобы партнер заговорил.
Попытки точно воспринять сказанное партнером. Попытки убедиться в точности своего восприятия.	Ожидание того, когда партнер окажется в состоянии сказать нечто действительно важное или интересное.  Свободный поток собственных ассоциаций под воздействием того, что уловило собственное внимание.
Попытки удерживать излишне многословного или отвлекающегося партнера в рамках темы; попытки вернуть его к обсуждаемой теме.	Отвлечение внимания на что-либо другое при сохранении «маски внимания».  Ожидание того, когда партнер вернется к теме разговора.  Ожидание того, когда партнер перестанет говорить.

Активное слушание отличается от пассивного, по следующим показателям.

*Активное слушание* предполагает постоянное уточнение правильности понимания благодаря вопросам: «Правильно ли я вас понял, что?..», парафразам: «Другими словами, вы имели в виду, что?..» и т.п. Оно

применяется в деловых переговорах при общении с равным или авторитарным собеседником, при конфликтных ситуациях, когда собеседник ведет себя агрессивно и его нужно настроить на деловой спокойный тон. Этот вид слушания нецелесообразно применять, когда собеседник находится в состоянии сильного эмоционального возбуждения.

*Пассивное слушание* выражается в готовности поддержать собеседника, когда он находится в состоянии сильного эмоционального возбуждения и ему необходимо выговориться и излить чувства. При этом виде слушания вопросы не задаются, как и не подаются советы успокоиться. В качестве ответной реакции уместны реплики типа: «Да-да, понимаю; ну, конечно...». Нельзя заражаться эмоциями партнера, реагировать на них лично, обижаться.

*Эмпатическое слушание* позволяет как бы переживать те же чувства, которые испытывает собеседник, понимать и разделять его эмоциональное состояние. При эмпатическом слушании совершенно неуместна критика, оценка и поучения говорящего.

В деловой коммуникации бывают ситуации, в которых желательно применять технику пассивного или эмпатического слушания, но, конечно, в первую очередь нужно овладеть техникой активного слушания, которая позволяет не просто слушать, но и слышать то, что говорит собеседник.

Обратимся к технике активного слушания, разработанной в психологии.<sup>1</sup> Эта техника основана на вербализации, т.е. на воплощении в слова, или проговаривание основных положений речи партнера.

---

<sup>1</sup>Сидоренко Е.В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. — СПб.: Речь, 2008. Сидоренко Е.В. Тренинг коммуникативной...studmed.ru/view...ev...kommunikativnoy-kompetentnosti...; Жуков Ю. М., Петровская Л. А., Растянников П. В. Диагностика и развитие компетентности в общении. Киров, 1991.

### *Техника активного слушания*

№	Техники	Определения	Технология вербализации
1.	Вербализация Ступень А	Повторение:  дословное воспроизведение, цитирование сказанного партнером	1. Вставляйте цитаты из высказываний партнера в собственные фразы - <i>Итак, ты считаешь...</i> (далее цитата). <i>Насколько я тебя понял...</i> (далее цитата)  2. Повторите дословно последние слова партнера  3. Повторите с вопросительной интонацией одно или два слова, произнесённые партнером
2	Вербализация Ступень Б	Перефразирование: краткая передача сути высказывания партнера	Старайтесь лаконично сформулировать сказанное партнером Следуйте логике партнера, а не собственной логике
3	Вербализация Ступень В	Интерпретация: высказывание предположения об истинном значении сказанного или о причинах и целях высказывания партнера	1. Задавайте уточняющие вопросы: - <i>Ты, наверное, имеешь в виду...?</i> - <i>Вы, наверное, говорите это потому, что...?</i> - <i>По-видимому, вы хотите, чтобы...?</i>  2. Используйте технику пробных вопросов, или условных гипотез <sup>1</sup> : - <i>А может быть так, что ты надеешься, что...?</i> - <i>А может быть так, что вы хотели бы...?</i> - <i>А может быть так, что для тебя важнее победить, чем сохранить команду?</i>

В процессе активного слушания важно соблюдать несколько простых, но действенных условий:

---

- называть собеседника по имени;
- соблюдать темп речи собеседника;
- говорить с собеседником на его языке;
- чаще смотреть собеседнику в глаза.

### ***Ошибки слушания.***

Типичные ошибки слушания включают в себя рассеянное внимание, отсеивание информации, перебивание собеседника и поспешные возражения ему.

***Рассеянное внимание.*** Существует ошибочное мнение, что можно делать два дела одновременно. Например, писать отчет и слушать своего коллегу. Время от времени можно кивать, изображая внимание смотреть в глаза собеседнику. Но внимание сосредоточено на отчете и человек лишь смутно представляет себе, о чем говорит собеседник. Избежать ловушки рассеянного внимания можно путем расстановки приоритетов: выбрать то занятие, которое важнее.

***Отсеивание*** происходит в тех случаях, когда заранее составляется мнение о том, что пытается сказать собеседник. В результате внимание обращается лишь на ту информацию, которая подтверждает первое впечатление и отбрасывается все остальное, как не имеющее отношение к делу или незначительное. Избежать этой ловушки можно только в том случае, если подходить к любой беседе непредвзято, не делая никаких исходных предложений и выводов.

***Перебивание*** собеседника во время его сообщения. Большинство людей перебивают друг друга неосознанно. Руководители чаще перебивают подчиненных, а мужчины – женщин. При перебивании нужно постараться тут же восстановить ход мыслей собеседника.

***Поспешные возражения*** часто возникают при несогласии слушающего с высказываниями говорящего. Зачастую человек не слушает, а мысленно формулирует возражение и ждет очереди высказаться. Затем увлекается



обоснованием своей точки зрения и не замечает, что же собеседник пытался сказать на самом деле.

### ***Рекомендации по технике активного слушания***

#### ***В процессе активного слушания нужно:***

- Оставаться непредвзятым. Любые комментарии, особенно критического характера, усиливают нежелание собеседника говорить о глубоко затрагивающих его проблемах. Это затруднит и идентификацию его действительных чувств, мотивов и потребностей.
- Изучать выражение лица собеседника, его жесты и позу, выявляя степень его правдивости.
- Обращать внимание на тон сообщения. Любое несоответствие между содержанием и формой может указывать на глубоко спрятанные чувства.
- Слушать не только слова. Важные части сообщения часто передаются паузами, выделением слов и колебаниями. Длинные паузы и повторения выдают тревогу.
- Облегчить задачу сдержанным, застенчивым или немного косноязычным собеседникам, вставляя в их монологи подбадривающие комментарии, такие, как «понимаю», «конечно». Одновременно улыбаться, смотреть на собеседника и принимать заинтересованный вид.
- Попытаться поставить себя в положение собеседника, взглянуть на ситуацию его глазами и услышать все его словами.
- Проверить свое понимание услышанного при помощи вопросов: «кто?», «что?», «когда?», «где?», «почему?», «как?».

Довольно часто в процессе слушания применяются техники, которые не способствуют пониманию партнера по коммуникации. К ним относятся:

- ***Негативная оценка*** — в беседе мы сопровождаем высказывания партнера репликами вроде: «Глупости вы говорите...», «Вы, я вижу, в этом вопросе ничего не понимаете...», «Я бы мог вам это объяснить, но

боюсь, вы не поймете...» и т. п.

- **Игнорирование** — мы не принимаем во внимание того, что говорит партнер, пренебрегаем его высказываниями.
- **Эгоцентризм** — мы пытаемся найти у партнера понимание только тех проблем, которые волнуют нас самих.

Формирование коммуникативных навыков требует и времени, и терпения.

### 7.5. Публичная речь в деловых коммуникациях.

Публичная речь в словарях рассматривается как синоним ораторской речи – виду монологической речи, употребительной в ситуации, когда говорящий обращается к многочисленной аудитории с целью убеждения или внушения<sup>1</sup>.

Такое определение публичной речи сразу вызывает картинку оратора, который с высокой трибуны обращается к внимающей ему аудитории. Вот Лисий произносит оправдательную речь по делу об убийстве Эратосфена, а Сократ произносит свою знаменитую апологию, то есть оправдание против выдвинутых против него обвинений. Или вождь мирового пролетариата В.И. Ленин выступает с зажигательной речью на III съезде комсомола: «Учиться, учиться и учиться коммунизму!».

История знает величайших ораторов. В дореволюционной России ораторское искусство было представлено в судебном красноречии. Речи А.Ф.Кони, Ф.Н.Плевако, С.А. Андреевского, Н.П. Карабчевского и др. до сих пор служат образцом ораторского искусства.

Ораторское искусство XX – начала XXI вв. реализовалось, прежде всего, в политике. К крупнейшим политическим ораторам, как ушедшим в мир иной, так и ныне здравствующим, относят У. Черчилля, Б. Муссолини, Р.Рейгана, М.Л. Кинга, Ф.Кастро, В.И. Ленина, Л.Д. Троцкого, И.В. Сталина, В.В. Жириновского, В.В. Путина. Стиль выступления у них разный.

---

<sup>1</sup> [https://dic.academic.ru/dic.nsf/bse/116600/Ораторская\\_речь](https://dic.academic.ru/dic.nsf/bse/116600/Ораторская_речь)

Вождь мирового пролетариата, В.И. Ленин, человек образованный, написавший философский труд «Материализм и эмпириокритицизм», разговаривал с народом на понятном для него языке, хорошо чувствовал настрой слушателей, и умел донести до них свои мысли, увлечь их идеями, заразить чувствами, разговаривая на понятном народу языке. Вышеупомянутые ораторы, вне зависимости от своих политических пристрастий, занимаемых должностей и т.д., умели и умеют, говоря политическим языком, «глаголом жечь сердца людей».

Приведем примеры.

Самая продолжительная речь *на заседании* ООН под названием "Когда исчезнет философия грабежа, тогда исчезнет и философия войны", вошедшая в книгу рекордов Гиннеса, была произнесена кубинским лидером команданте Ф.Кастро 26 сентября 1960 г. Она длилась 4 часа 29 минут. Каким ораторским талантом нужно обладать, чтобы удерживать внимание аудитории четыре с половиной часа?

1 ноября 2017 года в Зале церковных соборов кафедрального соборного Храма Христа Спасителя в Москве состоялось пленарное заседание XXI Всемирного Русского Народного Собора на тему «Россия в XXI веке: исторический опыт и перспективы развития» под патронажем святейшего патриарха Московского и всея Руси Кирилла. На соборе присутствовали и выступали высшие должностные лица церкви и государства, руководители фракций парламентских партий в Государственной Думе. Все без исключения выступления были содержательны и интересны, но только речь В.В. Жириновского началась и закончилась под бурные аплодисменты. Выступить за ним следующему оратору было сложно.

В какой степени ораторское искусство востребовано в деловых коммуникациях? Совещание или деловая беседа – не митинг, где нужно увлечь слушателей пламенной речью. К тому же есть профессии, где искусство владения словом не столь значимо, как чисто профессиональные

компетенции. Для практикующего хирурга, летчика, специалиста по IT и др., важнее уметь хорошо делать свое дело, чем хорошо говорить.

Но и для этих профессий умение публично выступать – один из факторов профессионального роста. Крупный советский хирург и учёный, главный хирург НИИ СП имени Н. В. Склифосовского, директор НИИ хирургии имени А. В. Вишневского. С.С. Юдин, писал о том, как значимо для хирурга умение представить результаты своей работы в выступлениях на научных конференциях, донести до слушателей новые идеи<sup>1</sup>.

Трудно найти профессию, где не требовалось бы умение выступать, разве что людям, занятым в сфере физического труда. Научный доклад на конференции, сообщение студента на семинаре, лекция преподавателя, доклад на совещание, речь на презентации, ритуальная речь – вот неполный перечень жанров публичного выступления.

Ораторское искусство является предметом изучения такой дисциплины, как риторика, прикладным направлением которой является деловая риторика, представляющая собой науку и искусство убедительной и эффективной речи в различных ситуациях делового общения.

В последние годы издано много учебников и учебных пособий по деловой риторике<sup>2</sup>.

В полном объеме деловую риторику рассматривать не будем, поскольку это специальная дисциплина. Обратимся к общим практическим рекомендациям, представленным не только в рамках деловой риторики, но и в работах практиков, по подготовке публичного выступления в любой ситуации делового общения и наиболее эффективным приемам работы с аудиторией.

Публичную речь в деловых коммуникациях определим – как любое выступление перед публикой, или, как говорят, аудиторией. Термин

---

<sup>1</sup> См.: Юдин С. С. Размышления хирурга.— М.: Медицина, 1968. <http://mydocx.ru/8-35156.htm> 1

<sup>2</sup> Антюшин С.С. Риторика для юристов. Учебное пособие для бакалавров.- М.: Юрайт, 2012.

Введенская Л.А. Деловая риторика. - М.: КноРус, 2017; Введенская Л. А., Павлова Л. Г. Деловая риторика: Учебное пособие для вузов - М.: КноРус, 2017; Констатинова Л.А., Щенникова Е.П., Юрманова С.А. Деловая риторика. Учебное пособие для вузов. – М.: Флинта, 2013; Руднев В.Н. Риторика. Деловое общение. Учебное пособие для вузов. - М.: КноРус, 2018.

«публика» уходит из делового лексикона (собрание акционеров, или деловых партнеров, сотрудников компании и т.д., трудно назвать публикой).

Великий русский писатель-сатирик М.Е. Салтыков-Щедрин точно сформулировал, какой *не должна* быть речь: «Страшно, когда человек говорит, и не знаешь, зачем он говорит, что он говорит, и кончит ли когда-нибудь»<sup>1</sup>.

А какой она должна быть? На этот вопрос ответил Марк Туллий Цицерон (Marcus Tullius Cicero) - древнеримский политик и философ, блестящий оратор: «Наилучший оратор тот, который своим словом и научает слушателей, и доставляет удовольствие, и производит на них сильное впечатление».<sup>2</sup>

Итак, хороший оратор должен:

- *научить;*
- *доставить удовольствие;*
- *произвести впечатление.*

Если нечему учить, то незачем и выступать, а научить может только тот, кто досконально знает предмет речи, или, как это звучит на молодежном жаргоне «быть в теме». Цицерон считал, что *ораторское искусство немислимо, если оратор не овладел в совершенстве предметом, о котором хочет говорить*: «если же оратор не обнял и не изучил его, то всякое красноречие является напрасным, ребяческим усилием».<sup>3</sup>

Доставить наслаждение может только тщательно подготовленная речь, составленная на понятном для слушателей языке с учетом их интересов. Если выступающий ориентирован на себя и не заботится о том, как будет воспринята его речь, то слушатели удовольствия от его речи не почувствуют.

Произвести впечатление – означает произвести сильное впечатление именно своей речью (передать им свое видение предмета, вызвать интерес к

---

<sup>1</sup> <http://www.cluber.com.ua/lifestyle/samorazvitie-lifestyle/2014/08/30-neveroyatno-aktualnyih-tsitat-saltyikova-shhedrina/>

<sup>2</sup> <http://dar-slova.ru/oratorstvo/aforizmi-oratora/aforizmi>

<sup>3</sup> <http://www.zitata.com/cicero-9.shtml>

своим идеям), а не чем-либо иным. Можно произвести впечатление на слушателей и другим образом – произнося речь в какой-то экстравагантной одежде, или вообще без оной. Впечатление будет произведено, но возникнет интерес к излагаемым идеям – большой вопрос.

Стоит ли выступать, если эти условия не выполнены: ничему оратор научить не может, поскольку сам плохо разбирается в предмете, его речь вызывает не наслаждение, а раздражение, а идти за ним никто не собирается.

Искусству говорить можно и нужно учиться. Как говорил Цицерон: «Поэтами рождаются, ораторами становятся».<sup>1</sup>

Обратимся к классической схеме коммуникации Аристотеля «Оратор – речь – слушатель».

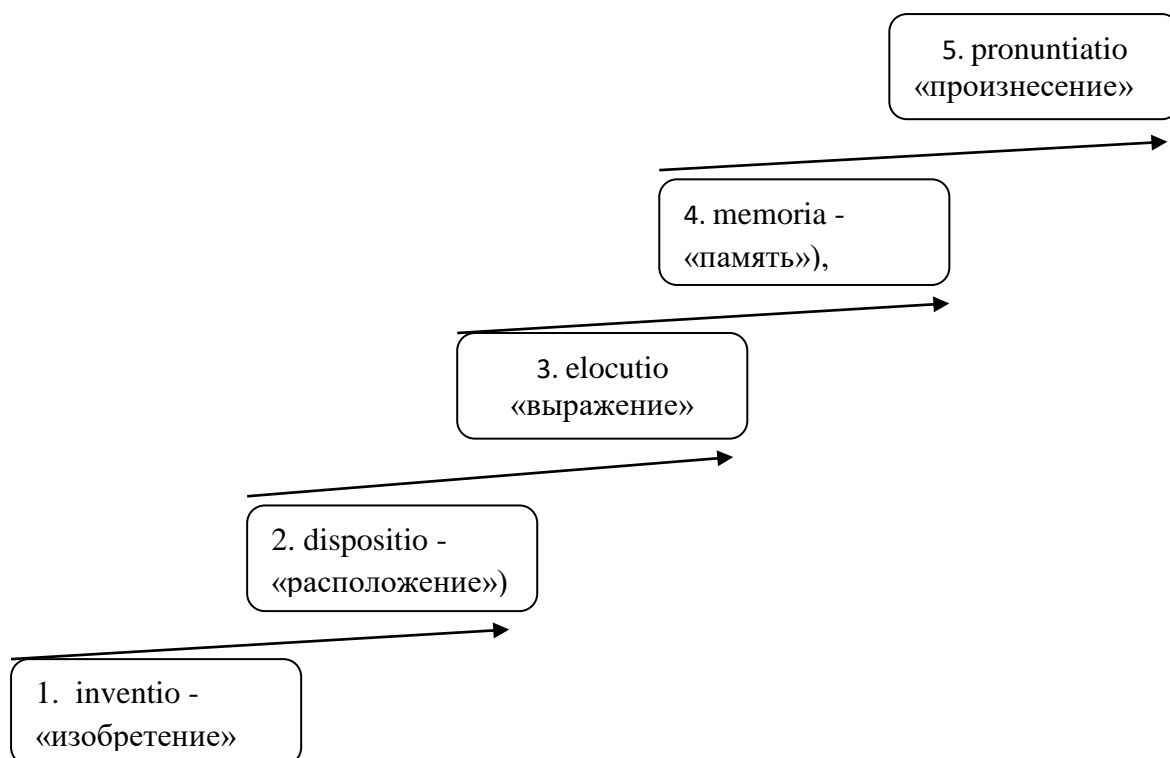
Каким должен быть оратор, человек, выступающий перед аудиторией?

Прежде всего, он должен вызывать доверие слушателей. Прежде всего, он должен вызывать доверие у слушателей. Как говорил незабвенный Собакевич в поэме Н.В. Гоголя: «Ты мне лягушку хоть сахаром обсыпь, так я ее всё равно есть не стану». Если нет доверия к выступающему, то его речь будет вызывать отторжение. Задача выступающего – завоевать доверие аудитории, а слушателей уметь преодолеть критическое отношение к личности выступающего и отделять зерна от плевел в его речи.

Второй компонент схемы Аристотеля – сама речь. Согласно классической схеме ораторского искусства, процесс подготовки и произнесения речи включает 5 этапов.

---

<sup>1</sup> <http://www.ritorika-msk.ru/tsitaty/>



1. На первом этапе «изобретается», говоря современным языком, определяется тема выступления и осуществляется подбор необходимого материала по данной теме.
2. Далее, на втором этапе, собранный материал согласно составленному плану, нужно распределить в необходимой логической последовательности.
3. Третий этап предполагает литературную обработку речи.
4. На четвертом этапе текст речи нужно тем или иным образом запомнить.
5. Завершает процесс пятый этап – выступление с речью.

Успех выступления во многом определяется временем, затраченным на его подготовку. В античной риторике подготовке публичного выступления отводилось четыре из пяти этапов.

***Первый этап – определение темы и сбор материала.*** Подготовка к любому виду деловой речи, будь то доклад, или выступление на совещании, презентация продукции на ярмарке и т.д., начинается с определения темы. Тема может быть избрана самим выступающим (доклад на симпозиуме, к

примеру), либо предложена деловыми партнерами, либо определена планом мероприятий и т.д.

«Необходимо *готовиться* к лекции; собрать интересное и важное, относящееся к теме - прямо или косвенно, составить сжатый, по возможности, полный план и пройти по нему несколько раз»<sup>1</sup>.

Какой именно материал подобрать, как его скомпоновать, определяется видом речи, которые в деловых коммуникациях весьма разнообразны. Подбор материала зависит от темы выступления и от аудитории (речь может быть обращена не только к профессионалам, говорящим на одном языке, но и к дилетантам).

Содержание деловой речи определяется несколькими источниками информации, а именно обобщением практики, собственных наблюдений, а также аналитическими и теоретическими материалами.

Покажем на простейшем примере: предположим, старосте группы нужно выступить на совете факультета с отчетом об итогах промежуточной аттестации студентов. Тема определена: «Об итогах промежуточной аттестации студентов такой-то группы». Если он просто представит материал из учебного отдела о количестве аттестованных и не аттестованных студентов и набранных ими баллах, то его выступление не только не вызовет интереса, но и не будет способствовать повышению успеваемости. Здесь нужны личные наблюдения по выявлению причин опозданий, причин пропуска занятий, эффективности проводимых консультаций, активности студентов на практических занятиях, сравнение с показателями других групп.

Деловая речь, в отличие от других видов речи, опирается на материал официальных документов, регулирующих данную сферу деятельности, поэтому ссылка на них не только уместна, но и желательна.

Еще лет двадцать назад сбор информации был весьма трудоемким процессом. В настоящее время благодаря доступу к электронным ресурсам

---

<sup>1</sup> А.Ф. Кони. Советы лекторам. Из неопубликованных заметок. [http://az.lib.ru/k/koni\\_a\\_f/text\\_0210.shtml](http://az.lib.ru/k/koni_a_f/text_0210.shtml)



задача сбора информации значительно упрощается. Однако здесь возникает проблема: как отделить информацию от информационного шума. Для профессионала это не сложно, но человеку, плохо знающему предмет выступления, сделать это проблематично. Приведем пример. Подбор материала для подготовки выступления или доклада на семинарском занятии студентами часто осуществляется вслепую, и не потому, что по теме не рекомендована литература, а потому, что некоторые студенты просто скачивают из интернета тексты неизвестно каких авторов по теме выступления и часто попадают впросак, поскольку относятся к ним не критично. На вопрос преподавателя о том, какие материалы использованы при подготовке доклада или презентации, следует стандартный ответ: информация взята в Интернете, причем, кто автор текста – не известно. Информация – это не вещь, ее взять нельзя. К тому же любая информация должна быть проверена с точки зрения ее достоверности.

Алгоритм подбора материалов для текста выступления для студентов должен быть следующим:

- просматривается рекомендованная учебная литература и отбирается материал по теме;
- находятся в интернете материалы по ссылкам в учебной литературе на тех или иных авторов, просматриваются их работы и отбирается материал;
- основные понятия по теме определяются по словарям и энциклопедиям;
- просматриваются источники информации по ссылкам, приведенным в словарях, и отбирается нужный материал.

При отборе материала должно быть отсечено все лишнее, что не вписывается в тему выступления.

**Второй этап – составление текста речи,** в соответствии с определенным планом, который обеспечивает ее целостность. Великий философ Платон сказал об этом так: «Всякая речь должна быть составлена, словно живое существо - у нее должно быть тело с головой и ногами, причем

туловище и конечности должны подходить друг другу и соответствовать целому»<sup>1</sup>.

Еще в античности практики ораторского искусства пришли к выводу о том, что устному выступлению должно предвдварять составление письменного текста речи.

Всем малоопытным ораторам А.Ф. Кони рекомендовал написать речь и, тщательно отделав ее в стилистическом отношении, прочитать вслух: «Письменное изложение предстоящей речи очень полезно начинающим лекторам и не обладающим резко выраженной способностью к свободной и спокойной речи».<sup>2</sup> Представленный в письменном виде текст речи дает возможность ее исправлять, что-то убирать, что-то добавлять.

Изменилась техника написания речи. Сейчас трудно представить человека, который пишет ручкой на бумаге, причем на одной стороне листа с полями, как еще пару десятилетий назад рекомендовалось в пособиях по ораторскому искусству. Текст речи набирается на компьютере, но суть от этого не меняется.

Как должна быть построена речь?

Можно выделить три составляющих успешности и убедительности речи, к которым относятся ее *продуманность*, *последовательность* и *логичность*.

Выступающему следует очень четко обозначить цель своей речи и ее главную мысль, затем последовательно ее развивать и обосновывать. В качестве образца приведем доклад на Рождественских чтениях 2007 г. православного философа В.Н. Тростникова «Метафизика смеха»,<sup>3</sup> Первая фраза его выступления звучала так: «Смех... Странный феномен, присущий только человеку и незнакомый остальному животному миру. В чем его суть, где его истоки?».

Цель ясна – определить суть человеческого смеха и его истоки.

---

<sup>1</sup> Платон. Федр. [odinblago.ru/platon\\_4/fedr](http://odinblago.ru/platon_4/fedr)

<sup>2</sup> А.Ф. Кони. Советы лекторам. Из неопубликованных заметок. [http://az.lib.ru/k/koni\\_a\\_f/text\\_0210.shtml](http://az.lib.ru/k/koni_a_f/text_0210.shtml)

<sup>3</sup> Тростников В.Н. Метафизика смеха. <http://www.mgarsky-monastery.org/kolokol.php?id=126>

Основной тезис: Смех есть вестник жизни».

Исток человеческого смеха, его метафизический смысл, он находит в первом смехе младенца, его непроизвольной реакции на бытие во плоти: «Засмеявшись вскоре после своего появления на свет, человек соглашается жить в толще материи и потом бесчисленное число раз подтверждает это согласие опять же смехом, переставая смеяться лишь тогда, когда уходит в область смерти, где нет смеха».

Далее анализируется смех в русском фольклоре, в котором смех есть важнейшая характеристика царства живых, отличающая его от царства мертвых.

Вывод: «Подлинный смех есть свидетельство миру о его пригодности для жизни, поэтому он есть акт внешнего жизнеутверждения».

Поэтому засилье на телевидении так называемых сатириков и пародистов, которые изо всех сил смешат публику – ничего общего с человеческим смехом не имеют. Это не смех, а смехачество, уродливое и разрушительное: «Осознав этот могильный смысл, мы должны признать нынешнее массовое смехачество очень опасным социальным явлением».

Текст выступления последователен и логичен. Главная мысль обоснована. Трудно найти возражения против основных положений речи В.Н. Тростникова.

Как и в любом произведении, в речи должна быть своя драматургия. Важно в самом начале выступления привлечь внимание слушателей, заинтересовать их, здесь готовых рецептов нет, задача творческая. Великий оратор А.Ф. Кони в назидание молодым ораторам приводит примеры начала выступлений, сразу же привлекающих внимание слушателей. Как можно начать лекцию о законе всемирного тяготения? Академически? «Закон всемирного тяготения был сформулирован И.Ньютоном на основе законов движения планет, выведенных И.Кеплером в результате эмпирического обобщения астрономических наблюдений Тихо Браге». Фраза эта информативна, но способна ли она привлечь внимание слушателей к

проблеме тяготения? А.Ф. Кони представляет возможный вариант начала речи: «В Рождественскую ночь 1642 года, в Англии, в семье фермера средней руки была большая сумятица. Родился мальчик такой маленький, что его можно было выкупать в пивной кружке».<sup>1</sup> И продолжает: дальше несколько слов о жизни и учении этого мальчика, о студенческих годах, об избрании в члены королевского общества и, наконец, имя самого Ньютона. После этого можно приступить к изложению сущности закона всемирного тяготения. Роль этой «пивной кружки» - только в привлечении внимания. А откуда о ней узнать? Надо читать, готовиться, взять биографию Ньютона...

Четко структурированная речь лучше воспринимается и запоминается слушателям.

**Третий этап – литературная обработка текста.** Не следует забывать о различии между письменной и устной речью. Воспроизведение письменной речи без литературной обработки затрудняет ее восприятие слушателями, и многие из них просто перестают слушать. Одна из главных ошибок некоторых студентов состоит в том, что они не могут или не хотят переводить письменную речь в устную форму, а излагают материал книжными фразами.

Письменную речь, не обработанную литературно, сам выступающий не может запомнить и воспроизвести, а его слушатели воспринять на слух.

Здесь же, на этом этапе нужно определить уместность тех или иных изобразительных средств речи, продумать, как поддерживать интерес слушателей во время выступления и какими приемами привлечь внимание.

**Четвертый этап – запоминание текста.** Речь составлена, ее нужно тем или иным образом запомнить. Как это сделать?

Заучивать наизусть бесполезно, это не стихи на детском утреннике: «Наша Таня громко плачет...».

---

<sup>1</sup> А.Ф. Кони. Советы лекторам. Из неопубликованных заметок. [http://az.lib.ru/k/koni\\_a\\_f/text\\_0210.shtml](http://az.lib.ru/k/koni_a_f/text_0210.shtml)

Требуется свободное владение материалом, а не выученный наизусть текст речи.

У многих молодых людей возникают трудности с запоминанием информации, что раньше было уделом людей пожилого возраста. Не будем подробно рассматривать причины этого явления, которые многообразны и связаны и с питанием, и с образом жизни, и с перегрузками и с обычной человеческой ленью. Для этого рекомендуем обратиться к специальной литературе. Выделим некоторые. Многие студенты стремятся не нагружать свою память, а сразу же искать готовый ответ, нажимая кнопку телефона. Есть общий закон – все, что не тренируется – атрофируется. Тренировать нужно не только тело, но и память, постоянно и ежедневно. Например, президент США Т. Рузвельт тренируя память, ежедневно прочитывая по две-три книги, а затем восстанавливая по памяти все детали. И.В.Сталин просматривал или читал по несколько книг в день. Он сам говорил некоторым из посетителей своего кабинета, показывая на свежую пачку книг на своем письменном столе: «Это моя дневная норма — страниц 500».<sup>1</sup> В год набегало, таким образом, до тысячи книг.

Отметим чисто технические приемы запоминания текста.

1. Распечатать письменный текст и выделить цветом основные положения.
2. Прочсть и попробовать пересказать текст, сравнить затем с письменным текстом и отметить пропущенные положения.
3. Запоминать в несколько подходов, повторяя текст, просмотреть текст непосредственно перед выступлением.

И, наконец, *пятый этап – выступление* перед слушателями.

В рекламном плакате американской фирмы «Вар дер Зенден», обучающей бизнесменов ораторскому мастерству, написано: «Дважды

---

<sup>1</sup> <http://www.elitarium.ru/stalin-chtenie-biblioteka-knigi-zhurnaly-avtory-kollekcija-gensek-kreml-istorija/>

человек остается совершенно один: перед самой смертью и перед самым началом публичного выступления».<sup>1</sup>

От оратора зависит, сумеет ли он заинтересовать слушателей, донести до их сознания свои мысли и, в конечном итоге, привлечь на свою сторону, что удастся далеко не всегда, и далеко не всем. Начинающих ораторов может утешить словами американского эссеиста, философа и проповедника Р.У. Эмерсона, который заметил, что «Все хорошие ораторы начинали как плохие ораторы»<sup>2</sup>. Для того, чтобы стать хорошим оратором, нужна постоянная практика публичных выступлений. Для студентов это означает выступления на семинарских занятиях, конференциях, участие в диспутах и «круглых столах», где они могут попробовать себя и в роли выступающих, и в роли слушателей.

Некоторые ораторы, не имеющие большого опыта выступлений, перед началом речи волнуются, это волнение может сохраняться и во время выступления. Преодолеть волнение очень просто – любое физическое упражнение снимает волнение. Делать приседания в помещении перед выступлением не очень уместно, а вот выйти к трибуне быстрым шагом вполне возможно.

Снятию волнения способствует психологический настрой, суть которого в исключительной доброжелательности к слушателям и радостного ожидания возможности высказаться (недаром спортсмены психологически настраиваются на победу).

Бывает и так, что выступающий готов к выступлению, а слушатели – не готовы, переговариваются и занимаются своими делами. Есть много способов привлечь внимание, но существует незыблемое правило: пока не установится тишина, не следует начинать речь.

Выступление начинается с приветствия и обращения в адрес аудитории, а если выступающий не знаком аудитории, то нужно не забыть

---

<sup>1</sup> <http://citaty.su/aforizmy-i-citaty-pro-rech>

<sup>2</sup> <http://iknigi.net/avtor-e-borohov/36105-enciklopediya-aforizmov-e-borohov/read/page-60.html>

представиться. Формы обращения к аудитории зависят от ситуации выступления: есть официальные формы обращения, которые нельзя произвольно менять, и есть полуофициальные, где выступающему предоставлена определенная свобода выбора обращения. Можно обратиться «Уважаемые коллеги», а можно более тепло: «Дорогие коллеги».

Уже с самых первых слов нужно стремиться к установлению контакта со слушателями, что достигается не только словами, но и невербальными средствами – улыбкой, интонацией и демонстрацией расположения к слушателям, что позволяет вызвать доверие к себе и настроить слушателей на восприятие информации. Контакт с аудиторией нужно поддерживать в течение всего выступления.

Устная речь – звучащая, поэтому ее восприятие зависит не только от содержания, но и от ее голосового произнесения, воссоздающего образ говорящего, который может вызывать симпатию, а может и наоборот, антипатию у слушателей.

Знаменитый английский государственный деятель Б. Дизраэли считал, что «голос – важнейшее зеркало характера».<sup>1</sup> Голос человека является выражением его личности, он столь же уникален и неповторим, как и отпечатки его пальцев. Культура, богатство личности человека облагораживают его голос. Как отмечает Н.Энкельманн «наш голос, которым мы произносим слова – это рельсы, по которым наши мысли доходят до сознания и подсознания человека. Смысл слова воспринимается на уровне сознания. Звучание же слова воспринимается одновременно на сознательном и подсознательном уровнях, вызывая приятные либо неприятные эмоции и ассоциации»<sup>2</sup>.

Каких только нет эпитетов для характеристики голоса! Голос может быть низким, высоким, гнусавым, резким, теплым, холодным, мелодичным, пронзительным и т.д. Для человека, выступающего с речью, нужно не

---

<sup>1</sup> <http://itmydream.com/citati/golos/6>

<sup>2</sup> Энкельманн Н. Преуспевать с радостью. <http://universalinternetlibrary.ru/book/enkelman1/4.shtml>

забывать, что впечатление слушателей от голосового выражения речи переносится и на самого выступающего, и на содержание его речи. В процессе выступления необходимо обращать внимание на высоту голоса, его силу, громкость и тембр.

Очень высокий голос часто воспринимается слушателями как признак слабости. Низкие голоса кажутся более властными.

Громкость голоса зависит от социального статуса. Малая громкость голоса в процессе общения чаще всего ассоциируется со сдержанностью, скромностью, нехваткой жизненной силы. Но негромкая речь характерна также и руководителям, поскольку подчиненные прислушиваются к его словам.

Темп речи должен быть не быстрым и не медленным, не монотонным, а «рваным». Во время выступления нужно постоянно менять темп речи и громкость голоса: говорить то быстро, то медленно, то громко, то тихо в зависимости от расстановки логических акцентов в речи, то есть интонационных выделений тех слов и предложений, которые несут особую смысловую нагрузку.

Выступая, нужно постоянно поддерживать зрительный контакт с аудиторией, сканировать глазами слушателей и отслеживать их реакцию. Далеко не все выступающие умеют поддерживать контакт. Например, студенты, выступая на семинарах, смотрят либо в сторону, либо на преподавателя, оставляя слушателей без внимания.

Поддерживать живую связь со слушателями помогают вопросы, которые вызывают интерес и побуждают слушателей думать над сказанным. Если никто из слушателей не ответит, нужно отвечать самому.

Значительная роль в устном выступлении отводится паузам, которые необходимы в следующих случаях: когда возникает общий гул в аудитории и в случае, когда нужно подчеркнуть важность высказанной мысли. В первом случае нужно руководствоваться идеей героини романа С. Мюэма «Театр» Джулии Ламберт: если взял паузу, держи ее как можно дольше.



В завершении приведем слова государственного деятеля, премьер-министра Великобритании, Уинстона Черчилля (1874 - 1965): «Оратор должен исчерпать тему, а не терпение слушателей».<sup>1</sup>

### **Контрольные вопросы и задания.**

1. Что такое речь? Какие существуют виды речи?
2. Какое различие существует между устной и письменной речью?
3. В каких формах существует язык? Назовите эти формы и дайте им краткую характеристику.
4. Какие стили существуют в рамках литературного языка?
5. Что понимается под метаязыком в общении? Приведите примеры использования метаслов и метавыражений.
6. Какие требования предъявляются к культуре речи?
7. Какие виды вопросов используются в процессе коммуникации?
8. Какие основные виды слушания выделяют в литературе по деловому общению?
9. Что представляет собой активное слушание? Какие этапы в нем выделяют?
10. Какие типичные ошибки слушания встречаются в процессе общения?
11. Каким требованиям должна отвечать публичная речь?
12. Каковы основные этапы классической схемы подготовки публичной речи? Назовите их и дайте характеристику.
13. Как нужно выступать перед аудиторией?

### **Литература.**

1. *Введенская Л.А., Павлова Л.Г.* Деловая риторика. – Ростов н/Д, МарТ, 2002.
2. Деловые коммуникации: учебник для бакалавров / под ред. *В. П. Ратникова*. — М.: Юрайт, 2014.
3. Государственная служба: культура поведения и деловой этикет.

---

<sup>1</sup> <http://www.ritorika-msk.ru/tsitaty/>

Учебное пособие / Под общ. ред. *Е.В. Охотского*. М.: Изд-во РАГС, 2012.

4. *Жернакова М. Б., Румянцева И. А.* Деловые коммуникации: теория и практика. Учебник для бакалавров — М.: Юрайт, 2014.
5. *Зарецкая Е.К.* Деловое общение. Учебник. В 2-х т., Т.1. – М.: ДЕЛО, 2002.
6. *Зельдович Б.З.* Деловое общение. – М.: Альфа-Пресс. 2007.
7. *Клюев Е.В.* Речевая коммуникация. - М.: Рипол классик, 2002.
8. *Руденко А.М.* Деловые коммуникации: учебник.- Ростов-на-Дону. Феникс, 2013.
9. Психология и этика делового общения. Учебник для бакалавров / под ред. *В.Н.Лавриненко и Л.И.Чернышовой*. 7-е изд. М.: ЮРАЙТ, 2015.
10. *Стивак, В. А.* Деловые коммуникации. Теория и практика: учебник для бакалавров — М. : Издательство Юрайт, 2014.

## **Глава 8 Вербальная коммуникация в деловом общении: документационное обеспечение деловых коммуникаций.**

Те, кто плюет на документы, - воск в руках тех, кто на них не плюет.

А. Мердок, английская писательница и философ.

Самым распространенным средством осуществления деловых коммуникаций при решении наиболее важных вопросов является *письменная речь*.

Деловые отношения (заключение сделки между деловыми партнерами, отношения работодателя и работника, взаимоотношения между организациями и структурными подразделениями, руководством и подчиненными и т.д.), оформляются документально. В процессе деловых коммуникаций их участники используют в своей деятельности различные виды документов: договоры, приказы, докладные записки, заявления, должностные инструкции, деловые письма.

### **8.1. Документирование и документ.**

*Документ – это текст, управляющий действиями людей и обладающий юридической силой.*

Юридическая сила – свойство официального документа, сообщаемое ему действующим законодательством, компетенцией издавшего его органа и установленным порядком оформления.

*Документирование – регламентированный процесс записи информации на различных носителях, обеспечивающий ее юридическую силу.* Особенность документирования в том, что запись информации всегда осуществляется по определенным правилам, которые устанавливаются правовыми нормативными актами. Носитель информации является материальным объектом. В качестве носителя могут использоваться

различные материалы, что связано с техническими возможностями исторического периода. В древности, например, в качестве материальных носителей использовались обожженные таблички из глины, бересты, выделанная кожа – пергамент, затем их сменила бумага. Сейчас наряду с бумагой широко используются и новые носители – магнитные ленты, дискеты, диски, позволяющие использовать для документирования технические, в том числе и автоматизированные средства.

**Документ – это зафиксированная на материальном носителе информация с реквизитами, позволяющими ее идентифицировать.** Документы являются носителями первичной информации, именно в них она фиксируется впервые, что и отличает документы от других источников информации – книг, газет, журналов и т. д, содержащих переработанную вторичную информацию.

Документирование может осуществляться на естественном или искусственном языках.

При документировании на естественном языке создаются текстовые документы, содержащие речевую информацию, зафиксированную любым типом письма или любой системой звукозаписи. Текстовые документы являются традиционными документами на бумажном носителе или в форме видеодиаграммы документа на экране.

При документировании на искусственных языках используются новые носители информации, и способы ее записи, обеспечивающие компьютерную обработку.

Документирование осуществляется при помощи определенных средств, используемых для создания документов.

Средствами документирования могут быть:

- простые орудия (ручки, карандаши);
- механические и электромеханические (пишущие машины, магнитофоны, диктофоны, фото-, кино-, и видеотехника);
- средства автоматизации (компьютерная техника).

При помощи простых средств создаются рукописные документы (информация фиксируется в тексте), изобразительные документы (информация предоставлена в форме изображения) графические документы (изображение получено посредством линий). При использовании определенного вида техники создаются фотодокументы, кинодокументы, фоно- (или звуковые) документы. С помощью компьютерной техники получают письменные документы на бумажном или электронном носителях.

Особенности лексики, применяемой в документах, зависят от качества составленного делового текста, которое составляет его содержание, четко сформулированное и доступное для понимания, грамотно, вежливо и лаконично изложенное, и основанное на существующих правовых нормах и правилах.

Документ должен основываться на фактах и содержать конкретные и реальные предложения или указания, не дублируя положения ранее изданных нормативных правовых актов.

Применяемая в любом документе лексика должна определяться четкостью и краткостью в выражении основной мысли текста, который принято излагать короткими абзацами, короткими фразами и словами. Текст делового документа должен быть кратким, учитывать не только особенности адресата, но и его возможную реакцию на информацию, изложенную в документе, при этом любая избыточная информация не допускается. Например, объем делового письма не должен превышать 1.5 страницы печатного текста.

Любой документ многофункционален, что позволяет ему удовлетворять различные человеческие потребности.

Среди функций документа выделяют общие и специальные<sup>1</sup>.

К *общим функциям* относятся:

- ***информационная*** – любой документ создается для сохранения информации;

---

<sup>1</sup> См.: Организация работы с документами. Учебник/ В.А. Кудряев и др. – М.: ИНФРА-М, 1998.

- **социальная** – документ является социально значимым объектом, поскольку любой документ порожден той или иной социальной потребностью;
- **культурная** – документ выступает как средство закрепления и передачи культурных традиций, что лучше всего прослеживается на больших комплексах документов, например, исторических или дипломатических.

К **специфическим** функциям документов относятся:

- **управленческая** – документ является инструментом управления; этой функцией наделены так называемые управленческие документы, специально создаваемые для реализации целей управления;
- **правовая** – документ является средством закрепления и изменения правовых отношений в обществе; этой функцией наделены законодательные и правовые нормативные акты;
- функция **исторического источника** – документ выступает в качестве источника исторических сведений о развитии общества; эту функцию документы приобретают после того, как выполняют свои оперативные функции и поступят на хранение в архив.

Документы входят в систему документации в качестве ее элементов.

**Система документации** представляет собой *совокупность документов, взаимосвязанных по признакам происхождения, назначения, вида, сферы деятельности, единых требований к ее оформлению.*

Отнесение документов к той или иной системе начинается с разделения всех документов на документы личного происхождения и официальные документы.

Документы личного происхождения подразделяются на личную переписку, дневники, мемуары.

Официальные документы в зависимости от обслуживания ими сферы человеческой деятельности подразделяются на управленческие, производственные, судебные и т. д.

Документы и документационное обеспечение функциональны по своей природе и содержанию, одновременно выполняя между субъектами коммуникационного взаимодействия не только функции сохранения, защиты и передачи информации, но и управленческую, правовую, политическую, экономическую, социальную, научную, историческую, психологическую, культурную и др. функции, при этом документы и документационное обеспечение управленческого процесса можно условно классифицировать.

Таблица 1. Условная классификация документов и документационного обеспечения управленческого процесса.

<b>№ п/п</b>	<b>Основные направления классификации</b>	<b>Разновидности документов и документационного обеспечения</b>
1.	по времени создания	первичные, вторичные
2.	по назначению	организационно-распорядительные, информационно-справочные, учетно-расчетные, правовые и нормативно-правовые и др.
3.	по способу подготовки	рукописные, машинописные, электронные, изобразительные, печатные и др.
4.	по содержанию	текстовые, аудиовизуальные, идеографические, мультимедийные и др.
5.	по носителю документированной информации	бумажные, электронные для закрепления, хранения и воспроизведения речевой, звуковой или изобразительной информации
6.	по необходимости применения технических средств на обработку информации	читаемые человеком, читаемые с помощью ЭВМ и др.
7.	по направлению отправки	входящие, исходящие
8.	по месту подготовки	внешние, внутренние
9.	по виду распространения	для широкого круга лиц, для ограниченного числа пользователей
10.	по степени секретности	для специального использования, секретные, совершенно секретные и др.
11.	по времени действия	с ограниченным сроком действия, с не ограниченным сроком действия
12.	по способу воспроизведения	ручными, автоматическими

	копии	
13.	по степени точности копии	факсимильными, частично тождественными, графически не тождественными, рисованными
14.	по способу удостоверения	авторскими, заверенными, фальсифицированными

Документационное обеспечение деловых коммуникаций предполагает наличие **документированной информации** – структурированной информации, зафиксированной на ее **носителе** - материальном объекте, предназначенном для закрепления, хранения (и воспроизведения) речевой, звуковой или изобразительной информации.<sup>1</sup>

**Автором документа** могут быть уполномоченное должностное лицо организации или гражданин, создавшие документ. Документ, подписанный собственноручно рукой автора, считается авторским или подлинным.

В практике документационного обеспечения деловых коммуникаций могут применяться полностью или частично фальсифицированные документы, которые могут быть подлинными по их внешним признакам (бланк, реквизиты), но иметь искажённое содержание или иметь похожее на оригинальное содержание, но не соответствовать внешним признакам.

В соответствии с статьей 292 Уголовного кодекса Российской Федерации, служебный подлог, то есть внесение должностным лицом, а также государственным служащим или муниципальным служащим, не являющимся должностным лицом, в официальные документы заведомо ложных сведений, а равно внесение в указанные документы исправлений, искажающих их действительное содержание, если эти деяния совершены из корыстной или иной личной заинтересованности (при отсутствии признаков преступления, предусмотренного частью первой статьи 292.1 настоящего Кодекса), или те же деяния, повлекшие существенное нарушение прав и законных интересов граждан или организаций либо охраняемых законом

---

<sup>1</sup> П.п. 11, 12 раздела 3.1 ГОСТ Р 7.0.8-2013 «СИБИД. Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения»



интересов общества или государства, преследуется и наказывается в установленном законом порядке.

Как любой объект, документ обладает рядом отличительных признаков.

Таблица 2 Отличительные признаки документа

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование признака документа</b>	<b>Содержание признака документа</b>
1.	Наличие смыслового семантического содержания	Документ — носитель смысла, который передается совокупностью последовательных знаков, передающих содержание документа
2.	Стабильная вещественная форма	Обеспечение долговременной сохранности документа, возможности многократного использования и перемещения информации в пространстве и времени.
3.	Предназначенность для использования в обеспечении деловых коммуникаций	Документ: Зафиксированная на носителе информация с реквизитами, позволяющими ее идентифицировать.
4.	Завершенность информационного сообщения	Признак обусловлен областью использования документа, так как незавершенное сообщение не может быть полноценным документом, поскольку ряд незавершенных сообщений имеют значение для НИР (наброски, черновики, эскизы).
5.	Автор документа	Организация, должностное лицо или гражданин, создавшие документ.
6.	Наименование вида документа	Позволяет получить общее представление о документе, его юридической значимости. (приказ, справка, заявление и т.п.).
7.	Время создания документа с установлением даты	Даты различают: точные; приближённые (время создания документа определяется на основе анализа его содержания, авторства, событиях и т.п.); вероятные (время создания устанавливается путём сопоставления отдельных документов или их комплексов, анализа внешних

		признаков документа и т.д.)
8.	Достоверность документированной информации	Подтверждается удостоверением документа подписью, печатью, грифом, бланком, <b>формой документа</b>
9.	Основная печать организации, дополнительная печать организации, личная печать, факсимиле, штампы	<p>Основная печать организации является основным атрибутом документа, который позволяет установить его подлинность. Договор, квитанция, нотариальный акт не принимаются во внимание без печати. Любая организация для работы должна иметь основную печать, которая является подтверждением подписи должностного лица, расписавшегося на документе. В связи с этим печать обязательно должна содержать информацию об организации. Дополнительная печать. Если организация имеет филиалы, то заказываются дополнительные печати, которые аналогичны основной, но имеют порядковый номер.</p> <p>Личная печать. Существуют у врачей и нотариусов, которые несут личную ответственность за заверенные нотариальные документы или выписанные рецепты. Поэтому они используют личную печать в дополнение к основной печати организации, где они работают. Факсимиле является печатью, которая воспроизводит подпись официального лица. Гражданский кодекс разрешает применять факсимиле лишь в случаях, когда его использование упомянуто в договоре. Запрещается применять факсимиле на первичных документах, где подпись должна быть собственноручной, и на документах, которые подразумевают материальную ответственность.</p> <p>Штампы. Штампы выполняют информационную функцию. Штамп</p>

		<p>представляет собой вид печати, имеющий прямоугольную форму. Формально штампы заменяют запись от руки в однотипных повторяющихся ситуациях, предусмотренных бумажным делопроизводством.</p> <p>Основная функция штампа — ускорение процесса документооборота и придание документу юридической силы.</p> <p>Основные виды штампов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Адресный или угловой штамп применяется в основном если в организации отсутствуют фирменные бланки.</li> <li>- Несложные штампы предназначены для товарных чеков, платежных ведомостей, приходных и расходных ордеров.</li> <li>- Регистрационные штампы используются для входящей документации.</li> <li>- Штамп ограничения доступа ставится на каждом листе документа в верхнем правом углу.</li> <li>- Штампы с реквизитами предприятия изготавливаются обычно с рамкой и имеют небольшой размер, и пр.</li> </ul>
10.	Юридическая сила документа	<p>Свойство быть подлинным доказательством тех фактов, событий и действий, которые отражены в документе.</p> <p>Юридическая сила документа – свойство официального документа, сообщаемое ему действующим законодательством, компетенцией издавшего его органа и установленным порядком его оформления.</p> <p>Юридическая сила документа может быть обеспечена установленным для каждой разновидности документов комплексом реквизитов, т.е. обязательных элементов оформления документов: наименование организации, автора документа, подпись, дата, регистрационный номер документа,</p>

		гриф утверждения, печать и др.
11.	Информационный объём	Выражается в печатных листах, условных печатных листах, в учётно-издательских и авторских листах. Печатный лист — это оттиск на одной стороне листа бумаги формата 60x90 см. В условных печатных листах просчитываются оттиски на бумаге других форматов через специальный коэффициент. Учётно-издательский лист, как и авторский, равен 40 тыс. печатных знаков, включая пробелы между словами, или 3 000 кв. см графического материала (иллюстраций, карт и т. п.). В информатике количество информации определяется с помощью такой единицы измерения, как бит (базовая единица измерения количества информации, используемая для кодирования любой информации).
12.	Движение документированной информации	Предполагается наличие информационных барьеров, мешающих оптимальному течению информационных процессов., наиболее значимыми из которых являются пространственные, временные, политические, экономические, социальные, бюрократические, технические, семантические (терминологические), языковые (национально-языковые) и психологические барьеры.
13.	Психофизические возможности современного человека	Современный человек воспринимает и перерабатывает потоки информации интенсивностью не более 100 бит/с, однако при их увеличении восприимчивость человека снижается вплоть до полного прекращения восприятия поступающей информации.
14.	Способы закрепления и передачи информации в	Начертательный, аудиовизуальный, фотографическое документирование,

	документе	<p>кинодокументирование, видеодокументирование, механическая и магнитная звукозапись, кодирование с помощью ЭВМ.</p> <p>Например, во второй половине 1990-х годов вошёл в употребление «электронный документ», юридическую значимость которому придает электронная цифровая подпись (ЭЦП), равнозначная собственноручной подписи в документе на бумажном носителе. ЭЦП - реквизит электронного документа, предназначенный для защиты данного документа от подделки, полученный в результате криптографического преобразования информации с использованием закрытого ключа ЭЦП (пин-кода) и позволяющий идентифицировать владельца сертификата ключа подписи, а также установить отсутствие искажения информации в электронном документе. Условия, при одновременном соблюдении которых признается юридическая сила электронного документа: сертификат ключа ЭЦП не утратил силу на момент проверки или на момент подписания электронного документа при наличии доказательств, определяющих момент его подписания; подтверждена подлинность ЭЦП в электронном документе; ЭЦП используется в соответствии со сведениями, указанными в сертификате ее ключа.</p>
--	-----------	---

## **8.2. Системы документации и культура оформления документов.**

Культура оформления документа предполагает использование нормированного, делового языка, доступность, логичность, ясность и точность изложения содержания.

Применяемая в любом документе лексика должна определяться четкостью и краткостью в выражении основной мысли текста, который принято излагать короткими абзацами, короткими фразами и словами. Текст делового документа должен быть кратким, учитывать не только особенности адресата, но и его возможную реакцию на информацию, изложенную в документе, при этом любая избыточная информация не допускается.

Точность составления, к примеру, текста договора, закрепляет результаты деловых переговоров и оказывает прямое влияние на деловые отношения. Или другой пример – многословность в деловом письме заставляет читать лишнее, растрачивать попусту время, что не может не сказаться на отношении к автору письма, на оценке его деловых качеств.

При составлении документов нельзя увлекаться специальной и иностранной терминологией. Если по тексту документа требуется привести такие термины, то они должны быть понятны в данной сфере общения, либо объяснены. В текстах документов не принято делать сокращений, кроме общеупотребительных: кг., км., р., коп., и т.п. При составлении деловых документов употребляется набор устойчивых синтаксических конструкций.

Высокую культуру необходимо соблюдать во всех видах деловых коммуникаций, в том числе и письменных, т.е. в служебной документации. В зависимости от цели, содержания, формы, направлений использования и других факторов выделяются несколько видов систем документации:

- организационно-правовая документация;
- плановая документация;
- распорядительная документация;
- справочно-информационная документация;
- справочно-аналитическая документация;

- отчетная документация.

Для каждого вида систем документации разработаны стандарты оформления документов.

Ознакомимся с некоторыми из них.

### ***Организационно-правовая документация.***

Организационно-правовые документы содержат правила, нормы, положения, устанавливающие статус организации, ее компетенцию, структуру, штатную численность и должностной состав, функциональное содержание деятельности организации в целом, ее подразделений и работников, их права, обязанности и ответственность.

Организационно-правовые документы содержат положения строго обязательные для исполнения, они реализуют нормы административного права и являются правовой основой деятельности учреждений. Цель разработки организационных документов – наиболее рациональное разделение и кооперация труда между подразделениями и работниками.

К организационно-правовым документам относятся: устав организации; положение об организации, положение о структурных подразделениях, коллегиальных и совещательных органах учреждения; регламенты работы коллегиальных и совещательных органов, аппарата управления или руководства; штатное расписание и должностные инструкции.

Устав оформляется на стандартном листе бумаги с нанесением всех необходимых реквизитов общего бланка: наименование организации, наименование вида документа «УСТАВ», место составления документа, заголовок к тексту, гриф утверждения, отметка о регистрации устава, печать регистрирующего органа.

Видом организационно-правовых документов, на основании которого действуют государственные бюджетные организации, является ***положение – правовой акт, определяющий порядок образования, правовые положения, права, обязанности, организацию работы учреждения, структурного подразделения (служб).***

Различаются положения об организациях и положения о структурных подразделениях (службах).

Текст положения об организации включает разделы:

1. Общие положения
2. Основные задачи
3. Функции
4. Права и обязанности
5. Руководство
6. Взаимоотношения и связи
7. Контроль, проверка и ревизия деятельности
8. Реорганизация и ликвидация

Положение об организации оформляется на общем бланке. Обязательными реквизитами положения об организации являются: наименование вышестоящего органа, наименование организации, название вида документа, «ПОЛОЖЕНИЕ», дата, номер документа, место составления, заголовок к тексту, подпись, гриф утверждения, печать.

Для эффективной работы и оптимизации делового взаимодействия каждому работнику необходимо четко знать правовой акт, издаваемый организацией в целях регламентации организационно-правового положения работника, его обязанностей, прав, и ответственности – ***должностную инструкцию.***

Текст должностной инструкции состоит из следующих разделов:

1. Общие положения
2. Должностные обязанности
3. Права
4. Ответственность
5. Взаимоотношения

Ответственность работника определяется в соответствии с действующим законодательством и может быть дисциплинарной, административной или уголовной.



Как показывает практика, расплывчатые формулировки должностных прав и обязанностей, а также элементарное незнание их работником, часто выступает предпосылкой конфликтных ситуаций в организации.

Задача *должностных инструкций* состоит в максимальной конкретизации функций работников с учетом общего объема работы и оптимального распределения обязанностей между сотрудниками производственного коллектива.

Методика составления должностных инструкций может быть различной. Один из вариантов научного распределения функций следующий:

на первом этапе проводится беседа с персоналом учреждения, в ходе которой выясняются функции каждого сотрудника (как он себе их представляет);

на втором этапе по тому же вопросу менеджер беседует с непосредственными руководителями сотрудников;

на третьем этапе полученные материалы сопоставляются и анализируются.

Возможен и другой вариант, когда вначале опрашивается руководитель подразделения, а затем — подчиненный.

На практике нередко руководитель сам составляет должностную инструкцию на подчиненного, учитывая индивидуальные способности работника. В тех случаях, когда речь не идет о вакантной должности, следует признать полезным участие самого сотрудника в проектировании инструкции. С одной стороны, этого требует профессиональная этика, а с другой — непосредственный исполнитель обычно лучше, чем кто бы то ни было, знает в деталях содержание своей деятельности.

Должностная инструкция дает возможность получить статическую картину содержания труда работника. Однако не менее важно выяснить, как выглядят те или иные функции в действии, например, сколько рабочего времени занимает выполнение того или иного задания. Единственным способом получения

подобной информации является фотография рабочего дня. Результат подобных исследований представляет особый интерес для решения проблемы рационального распределения рабочего времени.

Фотография (или самофотография) рабочего времени представляет собой последовательную регистрацию в специальной карте затрат времени на все рабочие операции и перерывы. Хронометрирование отдельных операций имеет важное значение для выработки оптимальных норм на их выполнение. Смысл этих документов — в постоянном и умелом применении.

### ***Плановая документация.***

Любая деятельность, чтобы быть успешной, должна планироваться.

Результаты планирования фиксируются в плановых документах, различных по содержанию и форме. Их особенность состоит в том, что они всегда составляются на какой-либо определенный срок, например, несколько лет, год, полгода, квартал, месяц или на период выполнения конкретного вида работ, срок которого установлен распорядительным документом или договором.

Планирование деятельности отдельной организации осуществляется в форме плана, программы или графика. Планы и программы могут разрабатываться как на длительный срок (до нескольких лет), так и для планирования текущей деятельности.

Текущая деятельность организации планируется, как правило, в форме годовых и квартальных планов работы управлений, отделов, служб, в форме планов командировок и графиков отпусков. При наличии в учреждении коллегий, советов, комиссий (временных или постоянных) их деятельность также планируется.

***План – документ, устанавливающий перечень намеченных к выполнению мероприятий, их последовательность, объем (в той, или иной форме), сроки, ответственных исполнителей.***

Форма планов, как правило, табличная. Графами таблицы являются: наименование (содержание) работы или мероприятия с указанием номера или индекса; исполнитель; срок исполнения; отметка об исполнении.

Планы организаций оформляются на общем бланке. Обязательными реквизитами плана являются: наименование организации, название вида документа, ПЛАН, дата, номер документа, место составления плана, заголовок к тексту, подпись, гриф утверждения.

### ***Распорядительная документация.***

Независимо от характера и содержания деятельности организации, ее организационно-правовой формы, компетенции, структуры и других факторов, руководство любой организации наделяется правом издания распорядительных документов, регулирующих деятельность организации.

***Приказ – правовой акт, издаваемый руководителем организации, действующим на основе единичного принятия решений, в целях разрешения основных и оперативных задач, стоящих перед организацией.***

В деятельности организаций различаются: приказы по организационным вопросам, основной деятельности и личному составу.

Приказы оформляются на специальном бланке – бланке приказа или общем бланке организациями с указанием вида документа – ПРИКАЗ. Приказы содержат следующие обязательные реквизиты: наименование вышестоящей организации (если она имеется), наименование вида документа, дата и номер документа, место издания, заголовок к тексту, подпись, визы.

Заголовок – обязательный реквизит приказа, должен быть сформулирован четко, по возможности кратко, выражая основное содержание документа. Заголовок к приказу строится по схеме «О чем?»

Текст приказа, как правило, состоит из двух частей: вступительной и распорядительной. Во вступительной части дается обоснование

предписываемых действий. Вступительная часть может отсутствовать, если предписываемые действия не нуждаются в разъяснении или обосновании.

Распорядительная часть приказа излагается в повелительной форме от первого лица единственного числа и начинается с новой строки. Распорядительная часть делится на пункты и подпункты, нумеруемые арабскими цифрами, если приказом предписывается выполнение различных по характеру действий.

Тексты приказов сплошь состоят из клишированных фраз.

Во вступительной части:

Во исполнение приказа ... № ...

В соответствии с разделом II части I ГК Российской Федерации от 21.10.2004 г., на основании представленных документов...

В связи с возникшими финансовыми трудностями...

В связи с реорганизацией финансового факультета...

В распорядительной части:

Контроль за исполнением настоящего приказа возложить на ...

Срок исполнения до...

Проекты приказов, подготовленных для согласования, оформляются на стандартных листах бумаги с нанесением всех необходимых реквизитов и с указанием на верхнем поле документа справа «Проект».

Приказы подписываются руководителем организации или его заместителем, официально исполняющим обязанности руководителя во время его длительного отсутствия (командировка, отпуск, болезнь).

К распорядительной документации помимо приказов относятся постановления, распоряжения и указания, тексты которых составляются по этой же схеме, а распорядительная часть начинается словами «ПОСТАНОВЛЯЮ», «ПРЕДЛАГАЮ».

### ***Справочно-информационная документация.***

Справочно-информационные документы содержат информацию о фактическом положении дел в системе управления, и оказывает большое

влияние на процесс принятия обоснованных управленческих решений. Эти документы выполняют служебную роль по отношению к организационно-правовым и распорядительным документам: они сообщают сведения, побуждающие принимать определенные управленческие решения. Их особенность состоит в том, что, как правило, это документы, идущие снизу вверх по системе управления: от работника к руководителю структурного подразделения, от руководителя структурного подразделения к руководителю организации, от подведомственной организации к вышестоящей.

К справочно-информационным документам относятся: протокол, докладная записка, предложение, объяснительная записка, заявление, представление, переписка.

***Протокол – документ, содержащий запись хода обсуждения вопросов и принятия решений на собраниях, совещаниях, заседаниях, конференциях, деловых встречах.***

Протокол отражает деятельность по совместному принятию решения коллегиальным органом или группой работников. Обязательному протоколированию подлежат заседания постоянно действующих и временных коллегиальных органов (собрания трудовых коллективов, собрания акционеров, заседания различных советов, заседания кафедры и др.).

Существуют два вида протоколов: полные и краткие. Полный протокол содержит запись всех выступлений на заседании, краткий – только фамилии выступающих и краткую запись о теме выступления.

Обязательными реквизитами протокола являются: наименование организации, название вида документа, (ПРОТОКОЛ), номер протокола, заголовок к тексту, подписи.

В заголовке к протоколу указывается название коллегиального органа или заседания, например: Протокол общего собрания сотрудников предприятия; Протокол заседания правления.

Текст протокола состоит из двух частей: вводной и основной. В вводной части указываются: фамилии председателя и секретаря заседания, фамилии или общее количество участников заседания. Фамилии присутствующих записываются в протокол, если их не более 15, в алфавитном порядке с указанием места работы и должности, а если их много, то рядом с указанием количества делается отметка – «Список участников прилагается». Вводная часть заканчивается повесткой дня. Вопросы в повестке дня располагаются по степени их важности и в порядке обсуждения. Наряду с вопросами указывается фамилия докладчика с указанием его должности.

Основная часть текста протокола по каждому вопросу повестки дня строится по схеме: СЛУШАЛИ... ВЫСТУПИЛИ... ПОСТАНОВИЛИ (РЕШИЛИ).

В разделе «СЛУШАЛИ» и «ВЫСТУПИЛИ» приводятся фамилии докладчика и выступавших и фиксируется содержание их выступлений.

В разделе «ПОСТАНОВИЛИ (РЕШИЛИ)» записывается принятое решение с указанием количества голосов, поданных «за», «против», «воздержавшихся».

Протокол заседания подписывается председателем и секретарем.

К протоколу прилагается основной доклад, отчет, тезисы выступлений, а в самом документе отмечаются все мнения по каждому обсуждаемому вопросу. Копия протокола или выписка из него являются основанием для принятия решений.

Информирование руководства об имевших либо событиях, фактах, явлениях, сложившейся ситуации, требующих принятия решения, осуществляется в форме докладной записки.

***Докладная записка – документ, адресованный руководителю организации, содержащий обстоятельное изложение какого-либо вопроса с выводами и предложениями составителя.***

Текст докладной записки состоит из двух или трех смысловых частей. В первой части излагаются факты, события, причины, послужившие поводом

для ее написания. Во второй части – анализ сложившейся ситуации, возможные варианты развития событий или выхода из сложившейся ситуации, в третьей части – выводы и предложения о конкретных действиях, которые, по мнению составителя, необходимо в связи с изложенными фактами.

Докладная записка составляется на стандартном листе бумаги. Ее реквизитами являются: наименование организации, наименование вида документа (ДОКЛАДНАЯ ЗАПИСКА), дата и номер, заголовок к тексту, подпись.

**Объяснительная записка – документ, объясняющий причины какого-либо действия, факта, происшествия, составляемый работником организации и представляемый вышестоящему должностному лицу.**

Текст объяснительной записки состоит из двух частей: первая часть содержит факты, послужившие поводом к ее написанию, вторая – причины, объясняющие сложившуюся ситуацию.

Объяснительная записка адресуется конкретному должностному лицу. Она оформляется на стандартном листе бумаги и подписывается составителем.

**Заявление – документ, адресованный должностному лицу и содержащий просьбу работника.** Работниками организации заявления, как правило, составляются по кадровым вопросам: о принятии на работу, об увольнении, о предоставлении отпуска, о разрешении работы по совместительству и т.п.

Текст заявления начинается с изложения непосредственного существа вопроса («Прошу перевести»..., «Прошу предоставить»... и др.), затем излагаются детали затронутого вопроса.

Заявление оформляется на стандартном листе бумаги. Его реквизитами являются: наименование подразделения, название документа, (ЗАЯВЛЕНИЕ), дата, адресат, фамилия и должность заявителя, подпись.

Особое место в системе информационно-справочной документации занимает переписка, которая ввиду ее важности для делового общения будет рассмотрена особо, - обобщенное название различных по содержанию документов, выступающих в качестве инструмента оперативного информационного обмена.

*Справочно-аналитические документы* представлены в форме акта, справки, сводки и др.

***Акт – документ, составленный для подтверждения установленных фактов, событий, действий.***

Главное при составлении акта – установление фактического состояния дел и правильное отражение их в акте.

Существует множество разновидностей актов с точки зрения их содержания и назначения: сдачи-приемки (работ, материальных ценностей, документов); обследования (состояния техники безопасности, противопожарной безопасности, санитарного состояния, условий труда), испытаний (образцов, систем, технологий), ревизии, инвентаризации и др.

Акт оформляется на общем бланке организации, или на специальном бланке акта. Обязательными реквизитами акта являются: название вида документа (АКТ), дата и номер документа, место составления, заголовок к тексту, отметка о наличии приложений, подписи, гриф утверждения.

Текст акта состоит из двух частей: вводной и основной. В вводной части акта указывается основание для его составления, а также кем составлен акт (председатель, члены комиссии).

В основной части излагается сущность, характер, методы и сроки проделанной работы, установленные факты, а также выводы и предложения.

***Справка – документ, составляемый с целью описания фактов основной деятельности организации или подтверждение сведений биографического или служебного характера.***

Основные реквизиты справки: название организации или структурного подразделения, название вида документа (СПРАВКА), дата и номер



документа, заголовок к тексту, адресат, отметка о наличии приложений, подпись.

Заголовок к тексту справки строится по схеме «О чем?» и включает указание периода времени, к которому относятся изложенные в справке сведения, например:

«Справка о комплектовании книжных фондов в первом полугодии 2017 г.»

Текст справки, как правило, состоит из двух частей. В первой излагаются факты, послужившие основанием или поводом для ее составления, во второй – приводятся конкретные сведения, отражающие существо вопроса.

***Сводка – документ, содержащий сведения по какому-либо одному вопросу.*** В сводке концентрируется информация из различных источников по заранее установленным параметрам, связанных одной темой (сводка отзывов, сводка предложений, сводка замечаний и т.д.).

### ***Отчетная документация***

Отчет – документ, содержащий сведения о результатах деятельности за определенный период времени, о выполнении мероприятий, поручений, заданий, представляемый руководителю структурного подразделения организации или вышестоящему органу.

Отчетная документация в деятельности организации и государства в целом выполняет функцию обратной связи, позволяя сопоставить полученные результаты с показателями, намеченными планом или программой.

При составлении отчетов учитывается их назначение и круг рассматриваемых вопросов.

Отчеты составляются на общем бланке или стандартном листе бумаги. Обязательными реквизитами отчета являются: наименование организации, наименование подразделения, название вида документа (ОТЧЕТ), дата,

номер документа, место составления, заголовок к тексту, подпись, гриф утверждения.

В отчете дается описание выполненной работы и заключение, в котором анализируются ее итоги и излагаются выводы и предложения. Если отчет содержит результаты работы, которая ранее планировалась, последовательность изложения отчета должна соответствовать последовательности расположения задания в плановом документе.

### **8.3. Служебно-деловая переписка.**

Большое значение в деловых отношениях имеет деловая переписка, которая выступает в роли инструмента, регулирующие экономико-правовые и социальные отношения между организациями и деловыми партнерами. Деловая переписка регистрируется и хранится в организациях как исходящая и входящая документация.

Деловое письмо представляет собой вид документа, который менее жестко регламентирован, чем, к примеру, договор или приказ, но имеющий юридическую значимость.

В деловой переписке можно выделить официальные и частные письма.

Наиболее распространенные виды писем.

Официальные письма:

- письма-просьбы;
- письма-сообщения;
- письма-запросы;
- письма-заявления;
- письма-подтверждения;
- письма-рекламации;
- письма-заказы;
- письма-предложения;
- письма-дополнения;
- информационные письма;

Частные письма:

- письма-поздравления;
- письма-приглашения;
- письма-извинения;
- письма для выражения соболезнования;
- письма по случаю отъезда;
- благодарственные письма;
- письма негативного содержания (письма-отказы, письма с

- гарантийные письма;
  - презентационные письма;
  - сопроводительные письма.
- выражением неодобрения и т.п.);
- письма для обращения в различные инстанции в частном порядке.

Оформление писем, в зависимости от их функционального назначения и содержания, может производиться либо на бланках, либо на листах писчей бумаги.

В структуре письма выделяют служебную и информационную части.

**Служебная часть** содержания письма включает:

- приветствие;
- обращение к адресату;
- лид – абзац;
- заключительную формулу вежливости;
- подпись отправителя;
- постскриптум.

Первые три элемента предшествуют информационной части письма, последующие три – подытоживают ее.

**Информационная часть** – это текст письма. Текст представляет собой центральный элемент структуры послания, то, ради чего оно и пишется.

Рассмотрим более подробно структуру письма.

**Приветствие.** Под приветствием подразумевается начальная (вводная) формула вежливости, выполняющая функцию, аналогичную функции устного приветствия, выражающая адресату свое уважение

Наиболее часто в качестве приветствия используются следующие стандартные формулировки:

***Здравствуйте...***

***Добрый день...***

***Приветствую Вас...***

### ***Рад приветствовать Вас...***

Воздействие приветствия может быть еще в большей степени усилено, если последующее обращение содержит, помимо собственно упоминания должности, титула, фамилии или имени – отчества адресата, и некий эпитет, поддерживающий почтение к адресату со стороны автора письма.

***Обращение к адресату*** помещается непосредственно за приветствием.

Функциональное значение обращения к адресату состоит в следующем:

- при помощи персонального или группового (если адресатами является группа людей) обращения автор письма выражает уважение к адресату;
- обращение выполняет связующую роль по отношению к последующим элементам письма.

Специфической особенностью обращения является использование в конце восклицательного знака.

Примеры обращения:

***Евгений Петрович!***

***Господин Чрезвычайный и Полномочный посол!***

***Ваше высокопреосвященство!***

Если приветствие отсутствует, то обращение фактически открывает содержание письма. В таком случае простой способ обращения к адресату целесообразно дополнить прилагательным, наиболее подходящим соответствующему случаю письменного обращения, - такими, как: «уважаемый», «досточтимый», «достопочтенные», «высокоуважаемые», «почтеннейшие» и т.д.

***Глубокоуважаемый Глеб Александрович!***

***Уважаемые коллеги!***

***Почтеннейшие господа!***

***Досточтимый господин Кузьменко!***

***Лид-абзац*** не является обязательным элементом структуры письма – в ряде случаев его функцию отчасти выполняет заголовок к тексту.

Лид-абзац – первый абзац письма, включающий, как правило, не больше одного предложения. Его значение выражается в пояснении мотивов и темы послания, а также в обеспечении смысловой и стилистической подводки к основному тексту послания:

- *Обращаюсь к Вам в связи с ... (далее кратко излагается причина обращения);*
- *Просим Вашего содействия (согласия, указания и т.п.) в (на, о ) ... (далее кратко сообщается, какое именно содействие требуется автору от адресата).*
- *Уведомляю (докладываю, извещаю и т.п.) о ... (далее кратко указывается, о чем именно намерен уведомить автор адресата).*

Лид-абзац упрощает процесс ознакомления, изучения и восприятия текста письма.

**Текст письма** включает в себя вводную, основную и заключительную части.

**Вводная часть** текста предназначена для конкретизации сути вопроса, послужившего поводом для письма. Данная часть текста может состоять из одного абзаца, включающего два предложения. Первый абзац текста письма должен быть самым коротким и предельно ясным. В первом предложении четко формулируется суть вопроса, во втором содержится смысловая подводка к основной части текста.

**Основная часть** текста служит для последовательного и подробного описания различных аспектов вопроса. В зависимости от сложности вопроса основная часть может включать от одного до трех и более абзацев. Между абзацами должна прослеживаться, четкая смысловая связь. Заключительный абзац основной части должен быть наиболее убедительным. Логика и стилистика его изложения должны обеспечить адресату возможно более удобный переход к заключительной части текста.

**Заключительная часть** текста обычно состоит из одного абзаца, содержащегося 2-4 предложения. Сначала делается вывод, в котором подводятся итоги сказанного в основной части письма. Затем, просьба (требование, указание), адресату от имени автора или организации. Заключительное предложение выражает характер ожиданий автора послания.

**Заключительная формула** вежливости выполняет функцию аналогичную функции устного прощания. Ее использование несколько приглушает официальный тон в конце послания, в частности письмах она обязательна, а в официальных может отсутствовать.

Заключительная формула вежливости предшествует подписи. Наиболее часто в качестве заключительной формулы вежливости используются следующие стандартные формулировки:

*С уважением...*

*С глубоким почтением...*

*С благодарностью и уважением...*

*Искренне Ваш...*

*Остаюсь искренне Ваш...*

**Подпись отправителя** является обязательным и, как правило, заключительным элементом структуры письма. Ее назначение – двойное. Подпись удостоверяет личность автора послания и придает официальному письму юридическую силу.

Стилистически деловое письмо должно быть оформлено **деловито, точно, кратко.**

Для того, чтобы письмо произвело на адресата требуемое воздействие, необходимо учитывать следующие моменты.

- Письмо с первых и до последних строк должно производить на адресата впечатление **искренности**. Невозможно вести дела, если при этом не испытываешь доверия к партнеру и его предложениям.

- Общий тон послания, при всей его подчеркнутой официальности и деловитости, должен нести отпечаток *доброжелательности* по отношению к адресату.
- Письмо должно быть исполнено *уважения* к адресату, что выражается в тактичном общении, в понимании его интересов и проблем. Вместе с тем, проявляя уважение к партнеру, не нужно забывать о самоуважении.

Знание основ документирования является необходимым условием успешности деловых коммуникации.

### **Контрольные вопросы и задания.**

1. Что такое документ? Каковы его функции?
2. Каковы отличительные признаки документа?
3. Назовите основные разновидности документов и дайте им краткую характеристику.
4. В чем состоит культура составления документов.
5. Какие документы входят в систему организационно-правовой организации?
6. Как составляются документы, относящиеся к распорядительной документации?
7. Какие документы относятся к справочно-информационной документации?

### **Литература**

*Андреянова В.В.* Как правильно подготовить и оформить приказ. – М.: ИНФРА-М, 2001.

*Демин Ю.М.* Деловая переписка. – М.: Бератор, 2004.

*Демин Ю.М.* Современное деловое письмо. – М.: Бератор, 2003.

*Демин Ю.М.* Делопроизводство. Подготовка служебных документов. 3-е изд., доп. и перераб. – Спб.: Питер, 2009.

*Кузнецова Т.В.* Делопроизводство: Учебник для вузов. – М.: МЦФЭР, 2004.

Организация работы с документами: Учебник для вузов. Под ред. проф. В. А. Кудряева – М.: ИНФРА-М, 2009. – 592с.

*Рогожин М.Ю.* Документы делового общения. – М.: «Альфа-Пресс», 2008.

*Чернышова Л.И.* Деловое общение. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.



## **Краткий словарь основных понятий по дисциплине «Деловые коммуникации»**

### **А**

**Авторитет** (от лат. auctoritas власть, влияние) – общепризнанное влияние лица или организации в различных сферах общественной жизни, основанное на знаниях, нравственных достоинствах, опыте.

**Акт** – документ, составленный для подтверждения установленных фактов, событий, действий.

**Акцентуация** – яркое выражение личностных черт характера.

**Аргументация** – приведение доводов или аргументов с целью изменить позицию или убеждения партнера по коммуникации.

### **Б**

**Барьеры коммуникации** – препятствия объективного и субъективного характера, мешающие адекватному восприятию и пониманию информации.

### **В**

**Вербальная коммуникация** – передача информации посредством речи.

**Внешние деловые коммуникации** – это коммуникации между организацией и средой.

**Внутренние деловые коммуникации** – это любые коммуникации внутри организации, осуществляемые между различными уровнями и подразделениями.

**Восходящие коммуникации** – это сообщения, посылаемые с низшего уровня организации на высший.

### **Г**

**Горизонтальные коммуникации** – это различные формы общения между коллегами, т.е. равными по иерархическому уровню индивидами внутри одного подразделения или между подразделениями.

## Д

**Деловая беседа** – устный речевой контакт между взаимно заинтересованными людьми, имеющими необходимые полномочия для установления деловых отношений и решения деловых проблем.

**Деловая коммуникация** – обмен информацией интеллектуального и эмоционального содержания, значимой для участников общения для достижения целей совместной деятельности.

**«Деловые коммуникации»** – прикладная дисциплина, изучающая проблемы коммуникаций в деловой сфере в их организационном, психологическом и нравственном аспектах.

**Деловое письмо** – вид документа, функцией которого является регулирование деловых отношений между организациями и деловыми партнерами.

**Динамика конфликта** – ход развития конфликта под влиянием объективных и субъективных факторов.

**Договор** – документ, закрепляющий правовые отношения партнеров.

**Докладная записка** – документ, адресованный руководителю организации, содержащий обстоятельное изложение какого-либо вопроса с выводами и предложениями составителя.

**Документ** – это текст, управляющий действиями людей и обладающий юридической силой.

**Документирование** – регламентированный процесс записи информации на различных носителях, обеспечивающий ее юридическую силу.

**Документационное обеспечение управления** – деятельность, обеспечивающая документирование и организацию работы с официальными документами.

## З

**Заявление** – документ, адресованный должностному лицу и содержащий просьбу работника.

## И

**Имидж** – это целенаправленно создаваемый образ, наделяющий объект (личность, организацию и т.п.) дополнительными социальными и политическими ценностями, усиливающими эмоциональное его восприятие.

**Имиджелогия** – прикладная наука о закономерностях формирования имиджа, его структура, используемых при этом средств и методов.

**Интроверсия** (англ. introversion; от лат. intro — внутрь + versae, versie — поворот) – характерное свойство личности, проявляющееся в поглощенности собственными проблемами и переживаниями и ослаблением внимания к окружающему миру.

## К

**Коммуникация** – это обмен мыслями, сведениями, идеями и т. д., а также передача того или иного содержания от одного сознания (коллективного или индивидуального) к другому посредством знаков, зафиксированных на материальных носителях.

**Коммуникативная компетентность** – сложная личностная характеристика, включающая коммуникативные способности и умения, психологические знания в области общения, свойства личности, психологические состояния, сопровождающие процесс общения.

**Компромисс** – стратегия поведения в конфликте, ориентированная на определенные уступки в обмен на уступки со стороны оппонента.

**Конкуренция** – одна из форм социального взаимодействия людей, заключающаяся в достижении целей в условиях их противоборства.

**Конфликт** – высшая форма развития противоречий, возникающих в процессе взаимодействия сторон и проявляющаяся в открытом столкновении мнений, позиций и сил.

**Конфликтология** – прикладная наука о закономерностях зарождения, возникновения, развития, разрешения и завершения конфликтов любого уровня.

**Конфликтогенное поведение** – это поведение, порождающее конфликт.

**Конфронтация** – противоборство, столкновение сторон.

## Л

**Литературная речь** – это речь, ориентированная на определенную форму образцов речи, которая фиксируется в словарях, грамматике, учебниках.

**Личность** – понятие обозначающее совокупность устойчивых социальных и психологических качеств человека, составляющих его индивидуальность.

## М

**Межличностное восприятие** – формирование целостного образа партнера по коммуникации и его понимание.

**Меланхолик** – тип темперамента, характеризующийся низким уровнем психической активности, замедленностью реакций на действующие стимулы, сдержанностью моторики и речи, быстрой утомляемостью.

## Н

**Направленность личности** – такое ведущее психологическое свойство личности, в котором представлены система ее побуждений к жизни и деятельности.

**Нереплексивное слушание** – это максимальная сосредоточенность на содержании речи собеседника без вмешательства в нее своими репликами и замечаниями.

**Неформальная коммуникация** – вид внутриорганизационной коммуникации, при котором информационный обмен совершается между сотрудниками организации вне их связи с производственными обязанностями и местом в организационной иерархии».

**Нисходящие коммуникации** – сообщения, направляемые высшим руководством руководителям низших уровней, которые доводят информацию до подчиненных.

**Нормальный характер** – это характер без ярко выраженных личностных черт.

## О

**Обратная связь** – выражение мыслей и чувств по поводу речи и поведения партнера по коммуникации.

**Объяснительная записка** – документ, объясняющий причины какого-либо действия, факта, происшествия, составляемый работником организации и представляемый вышестоящему должностному лицу.

**Общение** – сложный многоплановый процесс установления связей между людьми, предполагающий обмен мыслями, чувствами, действиями.

**Организационно-правовая документация** – совокупность правовых документов, устанавливающих статус организации, ее структуру и сферу деятельности.

**Отчетная документация** – совокупность документов о результатах деятельности организации или предпринимателя за определенный период.

## II

**Переговоры** – форма взаимодействия деловых партнеров для достижения соглашения при совпадающих или противоположных интересах.

**План** – документ, устанавливающий перечень намеченных к выполнению мероприятий, их последовательность, объем (в той, или иной форме), сроки, ответственных исполнителей.

**Плановая документация** – совокупность документов, регулирующих деятельность организации во временной перспективе.

**Повестка дня** – строгий план серий социального взаимодействия участников совещания с целью выработки коллективного решения.

**Приказ** – правовой акт, издаваемый руководителем организации, действующим на основе единичного принятия решений, в целях разрешения основных и оперативных задач, стоящих перед организацией.

**Протокол** – документ, содержащий запись хода обсуждения вопросов и принятия решений на собраниях, совещаниях, заседаниях, конференциях, деловых встречах.

**Психологическая структура личности** – целостная модель, в рамках которой выражена взаимосвязь и взаимодействие относительно устойчивых компонентов (сторон) личности.

**Психологический тип личности** – такое сочетание личностных черт в человеке, которое позволяет отнести его к одной из условно выделенных по определенному критерию групп.

## Р

**Распорядительная документация** – совокупность документов, регулирующих текущую деятельность организации.

**Реквизиты** – обязательные элементы оформления документации.

**Рефлексивное слушание** — процесс расшифровки смысла сообщений и установления активной обратной связи с собеседником.

**Речь** – форма общения (коммуникации) людей посредством языка.

**Речевая коммуникация** – это деятельность, включающая в себя передачу и восприятие информации посредством языка.

**Риторика** – наука об ораторском искусстве.

## С

**Сангвиник** – тип темперамента, характеризующийся высокой психологической активностью, энергичностью, высокой работоспособностью, быстрой реакцией, разнообразием и богатством мимики, быстрым темпом речи.

**Синтон** – знак искреннего принятия другого человека.

**Система документации** – классификация документов, взаимосвязанных по признакам происхождения, назначения, вида, сферы деятельности, единых требований к их оформлению.

**Совещание** – форма коллегиального обсуждения вопросов с целью информирования о сложившейся ситуации и принятия решения по ним.

**Соперничество** – стратегия поведения оппонента в конфликте, состоящая в ориентации на свои интересы, навязывание другой стороне предпочтительного для себя решения в открытой борьбе.

**Сотрудничество** – стратегия поведения в конфликте, заключающаяся в ориентации на совместный поиск решения, удовлетворяющего интересы всех сторон.

**Сообщение** – информация, закодированная с помощью символов.

**Социальные конфликты** – это конфликты, производные от общественных и социальных отношений, в которых участвуют люди.

**Социальная перцепция** – целостное восприятие субъектов коммуникации, в качестве которых могут выступать как отдельные личности, так и группы людей.

**Справка** – документ, составляемый с целью описания фактов основной деятельности организации или подтверждение сведений биографического или служебного характера.

**Справочно-информационная документация** – совокупность документов, содержащих информацию о фактическом поведении дел.

## Т

**Темперамент** – характеристика человека со стороны динамических особенностей его психической деятельности.

**Теория коммуникации** – наука, изучающая коммуникацию, ее структуру, место и роль в обществе, средства коммуникации и коммуникационные процессы.

**Тип слушания** – особенности слушания собеседника, обусловленные психическими свойствами того, кто слушает и его установкой по отношению к партнеру по общению.

## О

**Общение** – это сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми (межличностное общение) и группами (межгрупповое общение), порождаемый потребностями совместной деятельности.

## С

**Саммит** – форма международной коммуникации, позволяющей провести встречу руководителей или представителей государств, территорий, организаций и реализуется как вид международной конференции.

## Ф

**Флегматик** – тип темперамента, характеризующийся медлительностью, слабым проявлением эмоций и в целом психической активности.

**Формальные коммуникации** — это коммуникации, которые устанавливаются при помощи правил, закрепленных в должностных инструкциях и внутренних нормативных документах, на основе которых строится взаимодействие работников и подразделений организации.

**Форум** – крупное мероприятие, проводимое для обозначения или решения каких-либо глобальных проблем.

## Х

**Характер** – совокупность устойчивых индивидуальных особенностей личности, складывающихся проявляющихся в деятельности и общении, определяя типичные для нее способы поведения и реагирования на жизненные обстоятельства.

**Холерик** – тип темперамента, характеризующийся высоким уровнем психической активности, энергичностью действий, резкостью, стремительностью движений, их быстрым темпом, порывистостью.

## Ч

**Черта личности** – устойчивое свойство личности, определяющее характерные для нее мышление и поведение.

## Э

**Экстраверсия** (англ. extraversion; от лат. extra — вне + versae versie — поворот) – характерное свойство личности, проявляющееся в направлении ее восприятия, переживаний, интересов на окружающий мир.



**Эмоции** (франц. emotion, от лат. emovere – возбуждать, волновать) – физиологические состояния организма, имеющие ярко выраженную субъективную окраску и охватывающие все виды чувствований и переживаний человека.

## **Я**

**Язык** – система знаков, служащая средством человеческого общения и мыслительной деятельности.

Большунов А.Я., Киселева Н.И., Марченко Г.И., Новиков А.В., Тюриков А.Г., Чернышова Л.И. ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ: учебник для бакалавров / Под редакцией доцента Л.И. Чернышовой. — М.: Финансовый университет, Департамент социологии, 2018. — 338 с.