МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Кузбасский государственный технический университет имени Т. Ф. Горбачева»

Кафедра производственного менеджмента

Составитель
А. К. Муромцева

ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ В ИННОВАЦИОННОЙ СФЕРЕ

Методические материалы

Рекомендованы учебно-методической комиссией направления подготовки
27.03.05 Инноватика в качестве электронного издания
для использования в образовательном процессе

Кемерово 2018

Рецензенты

Королева Т. Г – кандидат экономических наук, доцент, председатель учебно-методической комиссии направления подготовки 27.03.05 Инноватика

Малюгин А. Н – кандидат экономических наук, доцент кафедры производственного менеджмента

Муромцева Алина Константиновна

Деловые коммуникации в инновационной сфере: методические материалы [Электронный ресурс] для обучающихся направления подготовки 27.03.05 Инноватика очной формы обучения / сост. А. К. Муромцева; КузГТУ. – Электрон. издан. – Кемерово, 2018.

.

© КузГТУ, 2018
© А. К. Муромцева,
составление, 2018

Проработка лекционного материала и самостоятельная работа будет заключаться в углубленном изучении следующих вопросов по темам дисциплины.

1. Понятие и виды деловых коммуникаций в инновационной сфере.

В самом общем виде, коммуникация – это обмен информацией между людьми, посредством использования общей системы символов (знаков). Слово коммуникация происходит от латинского «communis», что означает «общество», «община», «общий» и родственно таким словам, как «коммуна», «коммунальный». Коммуникация или общение – это процесс достижения общего понимания. В психологии общение определяется как взаимодействие двух или более людей, состоящее в обмене между ними информацией познавательного или аффективно-оценочного характера

Существует три функции общения:

1. Информационная, заключающаяся в передаче и приеме информации как некоего сообщения, в котором имеют место два элемента: текст (содержание сообщения) и отношение к нему человека. Изменение этих составляющих существенно влияет на характер восприятия сообщения, на степень его понимания и приятия.

2. Регулятивная, направленная на организацию взаимодействия между людьми, а также на коррекцию человеком своей деятельности или состояния.

3. Аффективная, представляющая собой процесс внесения изменений в состояние людей, что возможно и при специальном (целенаправленном), и в непроизвольном воздействии.

Потребность человека в изменении своего состояния проявляется у него как желание поделиться информацией, выговориться, излить душу и т. п.

Коммуникационный процесс и его этапы. В процессе коммуникации можно выделить четыре базовых элемента.

1. Отправитель, лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее.

2. Сообщение, собственно информация, закодированная с помощью символов.

3. Канал, средство передачи информации.

4. Получатель, лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача – составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли исходную идею. Этапы процесса коммуникаций: Зарождение идеи, Кодирование и выбор канала, Передача, Декодирование.

1. Зарождение идеи. Обмен информацией начинается с формулирования идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую идею или сообщение следует сделать предметом обмена. Идея, на этом этапе, еще не трансформирована в слова и не приобрела другой формы, в которой она послужит обмену информацией. Отправитель решил только, какую именно концепцию он хочет сделать предметом обмена инфор-

мацией. На этом этапе, необходимо осознать – какие, именно идеи предназначены к передаче.

2. Кодирование и выбор канала. Прежде чем передать идею, отправитель должен с помощью символов закодировать ее, использовав для этого слова, интонации и жесты (язык тела) или иные знаки понятные адресату. Такое кодирование превращает идею в сообщение. Отправитель должен также выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. К некоторым общеизвестным каналам относятся передача речи и письменных материалов, а также электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеоленты и видеоконференции. Если канал непригоден для физического воплощения символов, передача невозможна. Если же канал не слишком соответствует идее, обмен информацией будет менее эффективным. Например, руководитель хочет предупредить подчиненного о недозволенности регулярных опозданий на работу, и думает, как целесообразнее это сделать: во время легкой беседы за чашкой кофе или вызвав для разговора к себе в кабинет. Безусловно, более эффективным будет второй способ передачи информации. Так как, разговор за чашкой кофе, скорее всего, будет воспринят подчиненным, как несерьезный, а беседа в кабинете руководителя настраивает на более серьезное восприятие той же информации. Второй этап станет более понятным, если представить его как операцию упаковки. Многие действительно хорошие продукты не находят сбыта, пока не обретут такой упаковки, которую потребитель сочтет понятной и привлекательной одновременно. Подобным образом, и многие люди с прекрасными идеями не в состоянии упаковать их с помощью символов и использовать каналы, доступные и притягательные для получателя. Когда такое происходит, идея, будь она даже распрекрасной, зачастую не находит сбыта.

3. Передача. На этом этапе отправитель использует канал для доставки сообщения получателю. Речь идет о физической передаче сообщения, которую многие люди по ошибке принимают за сам процесс коммуникаций.

4. Декодирование – это перевод символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют точно такое же значение для получателя, последний будет знать, что имел ввиду отправитель, когда формулировал свою идею. Однако по ряду причин, получатель может придать несколько иной, чем в голове отправителя, смысл сообщению. С точки зрения руководителя, обмен информацией следует считать эффективным, если получатель продемонстрировал понимание идеи, произведя действия, которых ждал от него отправитель.

В коммуникационном процессе важными являются обратная связь и помехи при обмене информацией. Обратная связь – это реакция получателя на полученное сообщение. Она осуществляется с помощью разных сигналов: развернутое вербальное сообщение, уточняющий вопрос, кивок, удивленный взгляд, быстрый ответ по электронной почте и т. д. Обратная связь дает возможность отправителю установить, получено ли сообщение, как оно понято и вызвало ли ожидаемую реакцию. При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. То есть, получатель пытается передать то, что он понял из посланного ему сообщения, проходя все те же рассмотренные выше этапы. Двусторонний коммуникативный процесс хотя

и протекает медленнее, но он более точен и повышает уверенность в правильности интерпретации сообщений. Адекватная обратная связь является залогом взаимопонимания, установления доверительных взаимоотношений.

Эффективная обратная связь должна обладать следующими характеристиками:

• адресность: обратная связь должна даваться с учетом индивидуальных особенностей и интересов собеседника, она должна повышать его ценность и значимость, а не унижать чувство собственного достоинства;

• конструктивность: при обратной связи не следует давать оценок личности собеседника, а высказывать свою позицию по поводу услышанной информации;

• полезность: информация, предоставляемая в виде обратной связи, должна помогать собеседнику в решении его проблем;

• своевременность: чем быстрее осуществляется обратная связь, тем лучше;

• ясность: она должна осуществляться с помощью четких, однозначно понимаемых фраз;

• достоверность: информация, передаваемая обратной связью, должна быть надежна и отражать реальное состояние дел.

Помехи или шум. В теории передачи информации шумом называют то, что искажает смысл. Это может быть физический шум, невнимание собеседника, непонимание информации в результате недостаточности знаний в данной области, различия в мировоззрениях и восприятии, несоответствие информации конкретным условиям и т. п. Определенные шумы присутствуют всегда, поэтому на каждом этапе процесса обмена информацией происходит некоторое искажение смысла. Обычно мы ухитряемся преодолеть шум и передать наше сообщение. Однако высокий уровень шума определенно приведет к заметной утрате смысла и может полностью блокировать попытку установления информационного обмена. Степень искажения информации тем значительнее, чем больше число людей, через которых проходит эта информация.

Для деловых коммуникаций характерны следующие признаки:

• деловые коммуникации строго целенаправленны;

• регламентированы нормативными документами (положениями, приказами, уставами, распоряжениями и т. д.);

• носят функционально-ролевой характер, обусловленный необходимостью соблюдения этикета, церемоний, принятых процедур;

• иерархичны, что отражается в необходимости соблюдения субординации в отношениях между начальником и подчиненными;

• реализуются в определенных формах общения; связаны с использованием профессиональной лексики;

• атрибутивны, т. е. общение происходит в специальных помещениях, с соответствующей средой, мебелью, оргтехникой, освещением и пр.

Коммуникации, осуществляемые с помощью технических средств, информационных технологий, в современных условиях приобретают важнейшее значение. Осуществляются с помощью электронной почты, телекоммуникационных систем, управленческих информационных технологий. Незаменимы когда, необходимо обменяться

информацией с собеседниками удаленными друг от друга, передать большой объем информации, предоставить информацию одновременно большому количеству людей и т. д. Межличностные коммуникации осуществляются между людьми в ситуациях «лицом к лицу», при непосредственном контакте с помощью словесных и несловесных форм. Вербальные коммуникации реализуются посредством устных и письменных сообщений. Устная передача информации осуществляется в процессе речевого диалога, совещания, переговоров, презентаций, телефонного разговора, когда наибольший объем информации передается посредством голосовой связи. Достоинством устных коммуникаций являются быстрота, спонтанность и возможность широкого использования невербальных сигналов одновременно со словами. По данным А. Меграбиана, лишь 7% сообщений определены их вербальным содержанием, 93% имеют невербальную природу, при этом 37% определены модуляцией голоса, а 55% – выражением лица. Письменные коммуникации реализуются через документы в форме писем, приказов, распоряжений, инструкций, положений, когда руководитель передает подчиненному письменные указания. В процессе чтения литературы мы изучаем историю, экономику, политику, культуру и тем самым черпаем знания из книгохранилища мировой культуры. Невербальные коммуникации – сообщения, посланные с помощью несловесных действий (мимики, жестов, поз, взгляда, манер, голосовых вариаций и пр.). Невербальные коммуникации выражают отношение к партнеру по общению, к самому сообщению, к ситуации, но не всегда однозначно и правильно интерпретируются собеседником.

Формальные коммуникации позволяют упорядочивать и ограничивать информационные потоки, они отражают иерархическую структуру управления. Неформальные коммуникации – это социальные контакты между людьми, отражающие выражение человеческой потребности в общении. Неформальную систему коммуникаций часто называют виноградной лозой, информация в ней может распространяться с помощью слухов. Степень достоверности слухов разнообразна. Существуют абсолютно недостоверные слухи; недостоверные слухи с элементами правдоподобия; правдоподобные слухи, отражающие реальные факты; достоверные слухи с элементами неправдоподобия. В деловых коммуникациях слухи могут возникать стихийно или умышленно фабриковаться, например, с целью популяризации, рекламы, стремления вызвать агрессию, конфликт и т. д.

Поскольку по каналам слухов информация передается намного быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители пользуются первым для запланированной утечки и распространения информации или сведений типа «только между нами». (К примеру, можно использовать канал слухов для того, чтобы выявить реакцию людей на возможные изменения, если реакция людей окажется благоприятной, то намеченное решение следует выполнять, если же нет, то рациональнее обдумать еще раз намеченную идею.

Кроме того, из канала слухов руководитель подчас может узнать о надвигающихся изменениях, которые могут затронуть его отдел, и заранее подготовиться к ним). Приписываемая слухам репутация неточной информации сохраняется и до сегодняшнего дня. Тем не менее, исследования показывают, что информация передаваемая

слухами чаще оказывается точной, а не искаженной. Согласно исследованию Дэвиса, 80–99% слухов точны в отношении информации о самой организации.

Вертикальные коммуникации, где информация передается по вертикали, включают в себя нисходящие и восходящие.

Нисходящие коммуникации направлены сверху вниз – от руководителя к подчиненным; восходящие коммуникации направлены снизу вверх – от подчиненных к руководителю.

Горизонтальные коммуникации направлены на координацию деятельности и обмен информацией между сотрудниками различных подразделений, находящихся на одном уровне иерархии.

Диагональные коммуникации осуществляются работниками отделов и подразделений различных уровней иерархии. Они используются в случаях, когда передача информации между работниками организации другими способами затруднена.

Коммуникации, в ходе которых один человек доверяет другому свои мысли о важных событиях, чувства, раскрывает те или иные интимные стороны своего внутреннего мира, называют доверительными. Доверительное общение без установления психологического контакта невозможно.

Признаками доверительного общения являются:

- прочность психологического контакта;
- отсутствие формального психологического воздействия партнеров по общению;
- уверенность партнеров в том, что доверенная ими друг другу информация не будет использована во вред;
- готовность поделиться с партнером чем-то сугубо личным, не опасаясь за последствия;
- искренность партнеров.

Официальные коммуникации направлены на развитие и поддержание контактов в целях решения оперативно служебных задач.

2. Этические и психологические основы деловой коммуникации в инновационной сфере.

Этика деловых отношений – это также система знаний о трудовой и профессиональной морали, ее истории и практике; о том, как люди привыкли относиться к своей работе, какой смысл они ей придают, какое место в их жизни она занимает, как складываются отношения между людьми в процессе работы, какие склонности и идеалы обеспечивают эффективный труд, а какие ему мешают.

У деловых людей всего мира существует строгое понятие деловой этики и обязательности. За рубежом очень ценят проверенных годами партнеров, а новичков с подозрением исследуют, часто вычеркивая из своих записных книжек имена тех, кто с первой встречи повел себя не по правилам. Поэтому новоиспеченным предпринимателям, всем своим поведением попирающим элементарные основы деловой этики, надеяться на успех не приходится.

Этика и этикет деловых отношений требуют, чтобы руководитель обладал следующими качествами:

• способностью согласовывать;

• решительностью и оправданной уступчивостью;

• требовательностью к себе и другим;

• способностью работать в стрессовой обстановке.

Деловые отношения – это один из типов общественных отношений, таких как взаимосвязь между партнерами, коллегами и даже конкурентами, возникающая в процессе совместной деятельности на рынке и в коллективе.

На уровне деловых отношений в бизнесе работники должны быть ориентированы на партнера, на потребителя, что повышает интерес к работе. Чтобы удачно осуществить любое предприятие (заключить сделку), следует стремиться понять партнера делового общения. В деловых отношениях необходимо быть хозяином положения, брать инициативу и ответственность на себя. Участники деловых отношений получают возможность влиять на знания, умения, отношения, чувства друг друга. В исследованиях профессора Б. Ф. Ломова, достаточно большое внимание уделившего аспектам социально-психологического феномена общения, четко представлена мысль: когда мы изучаем образ жизни конкретного индивида, мы не можем ограничиться анализом только того, что и как он делает, мы должны исследовать и то, с кем и как он общается. Это знание партнера общения в профессиональной жизни не менее значимо, чем в быту. То есть сфера деловых отношений может раскрыть сущность нашего партнера, а также конкурента по бизнесу. Деловые отношения включают много аспектов, в том числе общение.

Общение – это сложный, многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями в совместной деятельности и включающий обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятия и понимания другого человека.

Этические принципы – обобщенное выражение нравственных требований, выработанных в моральном сознании общества, которые указывают на необходимое поведение участников деловых отношений.

Этические нормы – система общих ценностей и правил этики, соблюдения которых организация требует от своих сотрудников.

Психологические нормы и принципы содержат необходимый перечень психологических характеристик делового человека.

Принципы этики делового общения – это обобщенное выражение нравственных требований, выработанных в моральном сознании общества, которые указывают на необходимое поведение участников деловых отношений.

Можно выделить шесть основных этических принципов делового поведения.

1. Пунктуальность (делайте все вовремя). Только поведение человека, делающего все вовремя, является нормативным. Опоздания мешают работе и являются признаком того, что на человека нельзя положиться. Принцип делать все вовремя распространяется на все служебные задания. Специалисты, изучающие организацию и распределение рабочего времени, рекомендуют прибавлять лишних 25% к тому сроку, ко-

торый, на ваш взгляд, требуется для выполнения порученной работы. Нарушение этого принципа рассматривается как неуважение к принимающему лицу, что может повлиять на ход последующего разговора.

2. Конфиденциальность (не болтайте лишнего). Секреты учреждения, корпорации или конкретной сделки необходимо хранить так же бережно, как тайны личного характера. Не следует и пересказывать кому-либо услышанное от сослуживца, руководителя или подчиненного об их служебной деятельности или личной жизни.

3. Любезность, доброжелательность и приветливость. В любой ситуации необходимо вести себя с клиентами, заказчиками, покупателями и сослуживцами вежливо, приветливо и доброжелательно. Это, однако, не означает необходимости дружить с каждым, с кем приходится общаться по долгу службы.

4. Внимание к окружающим (думайте о других, а не только о себе) должно распространяться на сослуживцев, начальников и подчиненных. Уважайте мнение других, старайтесь понять, почему у них сложилась та или иная точка зрения.

Всегда прислушивайтесь к критике и советам коллег, начальства и подчиненных. Когда кто-то ставит под сомнение качество вашей работы, покажите, что цените соображения и опыт других людей. Уверенность в себе не должна мешать вам быть скромным.

5. Внешний облик (одевайтесь как положено). Главный подход – вписаться в ваше окружение по службе, а внутри этого окружения – в контингент работников вашего уровня. Необходимо выглядеть самым лучшим образом, т. е. одеваться со вкусом, выбирая цветовую гамму к лицу. Большое значение имеют тщательно подобранные аксессуары.

6. Грамотность (говорите и пишите хорошим языком). Внутренние документы или письма, направляемые за пределы учреждения, должны быть изложены хорошим языком, а все имена собственные переданы без ошибок. Нельзя употреблять бранных слов; даже если вы всего лишь приводите слова другого человека, окружающими они будут восприняты как часть вашего собственного лексикона.

Указанные принципы в той или иной степени присутствуют и признаются справедливыми в различных деловых культурах. Фундаментальными принципами в деловом мире являются: ответственность, уважение человеческого достоинства и интересов тех, кто участвует в бизнесе.

Этику делового общения следует учитывать в различных ее проявлениях: в отношениях между предприятием и социальной средой; между предприятиями; внутри одного предприятия – между руководителем и подчиненными, между подчиненным и руководителем, между людьми одного статуса. Между сторонами того или иного вида делового общения существует своя специфика. Задача состоит в том, чтобы сформулировать такие принципы делового общения, которые не только соответствовали бы каждому его виду, но и не противоречили общим нравственным принципам поведения людей. Вместе с тем они должны служить надежным инструментом координации деятельности людей, вовлеченных в деловое общение.

Общий нравственный принцип человеческого общения содержится в категорическом императиве И. Канта: «Поступай так, чтобы максима твоей воли всегда могла иметь также и силу принципа всеобщего законодательства». Применительно к делово-

му общению основной этический принцип можно сформулировать таким образом: в деловом общении при принятии решения о том, какие ценности следует предпочесть в данной ситуации, поступай так, чтобы максима твоей воли была совместима с нравственными ценностями других сторон, участвующих в общении, и допускала координацию интересов всех сторон.

Таким образом, в основе этики делового общения должна быть координация, а по возможности, и гармонизация интересов. Естественно, если оно осуществляется этическими средствами и во имя морально оправданных целей. Поэтому деловое общение должно постоянно проверяться этической рефлексией, оправдывающей мотивы вступления в него. При этом сделать этически правильный выбор и принять индивидуальное решение часто дело совсем непростое. Рыночные отношения предоставляют свободу выбора, но вместе с тем увеличивают количество вариантов решений, порождают комплекс моральных дилемм, поджидающих деловых людей на каждом шагу в процессе их деятельности и общения.

Несмотря на всю проблематичность и трудность выбора нравственной позиции, в общении имеется ряд таких положений, следуя которым можно в значительной степени облегчить его, повысить его эффективность и избежать промахов в процессе взаимодействия с другими в бизнесе.

Особое внимание следует обратить на золотое правило этики общения: «Относитесь к другим так, как вы хотели бы, чтобы относились к вам». В отрицательной форме в формулировке Конфуция оно гласит: «Чего не пожелаешь себе, того не делай другим». Это правило применимо и к деловому общению, но по отношению к отдельным его видам: «сверху – вниз» (руководитель – подчиненный), «снизу – вверх» (подчиненный – руководитель), «по горизонтали» (сотрудник – сотрудник) требует конкретизации.

Этика делового общения «сверху – вниз». В деловом общении «сверху – вниз», т. е. в отношении руководителя к подчиненному, золотое правило этики можно сформулировать следующим образом: «Относитесь к своему подчиненному так, как вы хотели бы, чтобы к вам относился руководитель». Искусство и успех делового общения во многом определяются теми этическими нормами и принципами, которые использует руководитель по отношению к своим подчиненным. Под нормами и принципами имеется в виду то, какое поведение на службе является этически приемлемым, а какое – нет. Эти нормы касаются прежде всего того, как и на основе чего отдаются распоряжения в процессе управления, в чем выражается служебная дисциплина, определяющая деловое общение. Без соблюдения этики делового общения между руководителем и подчиненным большинство людей чувствуют себя в коллективе дискомфортно, нравственно незащищенными. Отношение руководителя к подчиненным влияет на весь характер делового общения, во многом определяет его нравственно-психологический климат. Именно на этом уровне формируются в первую очередь нравственные эталоны и образцы поведения. Отметим некоторые из них.

Стремитесь превратить вашу организацию в сплоченный коллектив с высокими моральными нормами общения. Приобщите сотрудников к целям организации. Человек только тогда будет чувствовать себя нравственно и психологически комфортно,

когда произойдет его идентификация с коллективом. Вместе с тем каждый стремится остаться индивидуальностью и хочет, чтобы его уважали таким, какой он есть.

При возникновении проблем и трудностей, связанных с недобросовестностью, руководителю следует выяснить ее причины. Если речь идет о невежестве, то не следует бесконечно попрекать подчиненного его слабостями, недостатками. Подумайте, что вы можете сделать, чтобы помочь ему преодолеть их. Опирайтесь при этом на сильные стороны его личности.

Если сотрудник не выполнил вашего распоряжения, необходимо дать ему понять, что вам известно об этом, иначе он может решить, что провел вас. Более того, если руководитель не сделал подчиненному соответствующего замечания, то он просто не выполняет своих обязанностей и поступает неэтично.

Замечание сотруднику должно соответствовать этическим нормам. Соберите всю информацию по данному случаю. Выберите правильную форму общения. Вначале попросите объяснить причину невыполнения задания самого сотрудника, возможно, он приведет неизвестные вам факты. Делайте ваши замечания один на один: необходимо уважать достоинство и чувства человека.

Критикуйте действия и поступки, а не личность человека.

Этика делового общения «снизу – вверх». В деловом общении «снизу – вверх», т. е. в отношении подчиненного к своему начальнику, общее этическое правило поведения можно сформулировать следующим образом: «Относитесь к своему руководителю так, как вы хотели бы, чтобы к вам относились ваши подчиненные».

Знать, как следует обращаться и относиться к своему руководителю, не менее важно, чем то, какие нравственные требования следует предъявлять к своим подчиненным. Без этого трудно найти «общий язык» и с начальником, и с подчиненными. Используя те или иные этические нормы, можно привлечь руководителя на свою сторону, сделать союзником, но можно и настроить его против себя, сделать своим недоброжелателем.

Вот несколько необходимых этических норм и принципов, которые можно использовать в деловом общении с руководителем.

Старайтесь помогать руководителю в создании в коллективе доброжелательной нравственной атмосферы, упрочению справедливых отношений. Помните, что ваш руководитель нуждается в этом в первую очередь.

Не пытайтесь навязывать руководителю свою точку зрения или командовать им. Высказывайте ваши предложения или замечания тактично и вежливо. Вы не можете ему прямо что-то приказать, но можете сказать: «Как вы отнесетесь к тому, чтобы…?» и т. д.

Если в коллективе надвигается или уже случилось какое-либо радостное или, напротив, неприятное событие, то об этом необходимо сообщить руководителю. В случае неприятностей старайтесь помочь облегчить выход из этой ситуации, предложить свое решение.

Не разговаривайте с начальником категорическим тоном, не говорите всегда только «да» или только «нет». Вечно поддакивающий сотрудник надоедает и произво-

дит впечатление льстеца. Человек, который всегда говорит «нет», служит постоянным раздражителем.

Будьте преданны и надежны, но не будьте подхалимом. Имейте свои принципы и характер. На человека, который не имеет устойчивого характера и твердых принципов, нельзя положиться, его поступки нельзя предвидеть.

Не стоит обращаться за помощью, советом, предложением и т. д. «через голову», сразу к руководителю вашего руководителя, за исключением экстренных случаев. В противном случае ваше поведение может быть расценено как неуважение или пренебрежение к мнению непосредственного начальника или как сомнение в его компетентности. В любом случае ваш руководитель при этом теряет авторитет и достоинство.

Этика делового общения «по горизонтали». Общий этический принцип общения «по горизонтали», т. е. между коллегами (руководителями или рядовыми членами группы), можно сформулировать следующим образом: «В деловом общении относитесь к своему коллеге так, как вы хотели бы, чтобы он относился к вам». Если вы затрудняетесь, как вести себя в той или иной ситуации, поставьте себя на место вашего коллеги.

Применительно к коллегам-управляющим следует иметь в виду, что найти верный тон и приемлемые нормы делового общения с равными по статусу сотрудниками из других подразделений – дело весьма непростое. Особенно если речь идет об общении и отношениях внутри одного предприятия. В этом случае они нередко являются соперниками в борьбе за успех и продвижение по службе. В то же самое время это люди, которые вместе с вами принадлежат к команде общего управляющего. В рассматриваемом случае участники делового общения должны чувствовать себя равными по отношению друг к другу.

Этические нормы. Это ценности и правила этики, которых должны придерживаться работники организации в своей деятельности. Правила предусматривают права, обязанности и ответственность за неисполнение обязанностей или превышение прав. Этические нормы выступают в роли регулятора деловых отношений. Универсальные этические нормы представляют собой требования к общению, неразрывно связанные с признанием неповторимости, ценности каждой личности: вежливость, корректность, тактичность, скромность, точность, предупредительность.

Вежливость – это выражение уважительного отношения к другим людям, их достоинству, проявляющееся в приветствиях и пожеланиях, в интонации голоса, мимике и жестах. Антипод вежливости – грубость. Грубые взаимоотношения являются не только показателем низкой культуры, но и категорией экономической. Подсчитано, что в результате грубого отношения работники теряют в производительности труда в среднем около 17%.

Корректность – умение держать себя в рамках приличия в любых ситуациях, прежде всего конфликтных. Особенно важно корректное поведение в спорах, в ходе которых осуществляется поиск истины, появляются новые конструктивные идеи, проверяются мнения и убеждения.

Тактичность также является одной из важных составляющих культуры делового общения. Чувство такта – это прежде всего чувство меры, чувство границ в общении,

нарушение которых может обидеть человека, поставить его в неловкое положение. Бестактными могут быть замечания по поводу внешнего вида или поступка, сочувствие, выраженное в присутствии других по поводу интимной стороны жизни человека и т. д.

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

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

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

Психологические нормы и принципы делового общения

Высокий уровень культуры делового общения определяется следующими личностными психологическими качествами.

1. Эмпатия – умение видеть мир глазами других, понимать его так же, как они.

2. Доброжелательность – уважение, симпатия, умение понимать людей, не одобряя их поступков, готовность поддерживать других.

3. Аутентичность – способность быть самим собой в контактах с другими людьми.

4. Конкретность – умение говорить о своих конкретных переживаниях, мнениях, действиях, готовность отвечать однозначно на вопросы.

5. Инициативность – способность идти вперед, устанавливать контакты, готовность браться за какие-то дела в ситуации, требующей активного вмешательства, а не просто ждать, когда другие начнут что-то делать.

6. Непосредственность – умение говорить и действовать напрямую.

7. Открытость – готовность открывать другим свой внутренний мир и твердая убежденность в том, что это способствует установлению здоровых и прочных отношений с окружающими, искренность.

8. Принятие чувства – умение выражать свои чувства и готовность принимать эмоциональную экспрессию со стороны других.

9. Самопознание – исследовательское отношение к собственной жизни и поведению, готовность принимать от людей любую информацию о том, как они воспринимают тебя, но при этом быть автором самооценки.

10. Терпимость к чужому мнению, высокая степень включенности и взаимопомощи.

11. Ответственность.

Не менее важным требованием являются знания, умения и навыки, относящиеся к речевой деятельности, т. е. культура речи, а также умение слушать.

Итак, в настоящее время для будущих деловых людей знание психологии и этики деловых отношений имеет особую значимость. Это убережет от многих ошибок, способных поставить крест на карьере предпринимателя. Отсюда необходимость знания общих психологических принципов в деловом мире, которые определяют: личные качества, необходимые для успешного управления, поведение отдельных людей, воз-

можности раскрытия и развития собственного потенциала, особенности отношений с коллегами, партнерами, технологии самовыживания делового человека.

Этика изучает нравственное значение действий, мотивов, характеров, а этика деловых отношений занимается анализом взаимоотношений деловых партнеров с позиции толкования нравственных оценок причин успехов или неудач в какой-либо деятельности – частной либо коммерческой.

Знания, умения, навыки в области организации взаимодействия людей и собственно взаимодействия в деловой сфере, позволяющие устанавливать психологический контакт с деловыми партнерами, добиваться точного восприятия и понимания в процессе общения, прогнозировать поведение деловых партнеров, направлять их поведение к желательному результату, – все это признаки культуры делового общения. В основе ее – признание неповторимости и ценности каждой личности, т. е. определенные психологические и этические нормы.

Конвергенция деловых культур на основе общечеловеческих, универсальных нормативных принципов является общей тенденцией в мире. Для человека, избравшего профессию предпринимателя, бизнес – дело жизни, и ему необходимо владение нормами общепринятого поведения.

3. Особенности устной и письменной деловой коммуникации в инновационной сфере.

Речь существует в двух формах: ***письменной и устной***. Ни в коем случае нельзя считать, что письменная речь – это зафиксированный буквами устный текст или что устная речь – это озвученный письменный текст. Устная и письменная речь изначально создаются в соответствующей форме, а это означает, что они различаются принципами, по которым складывается в них высказывание. Вполне очевидно, что письменная речь – это не «особым образом фиксированная устная речь» (Б. В. Беляев), а форма речевой деятельности, которая отличается и в психологическом, и в лингвистическом планах, и с точки зрения теории коммуникации.

Понимание письма лишь как одного из возможных способов кодирования звукового языка справедливо, если рассматривать их отношения в генетическом плане. Ни один лингвист не будет отрицать ни исторического приоритета устной речи перед письменной, ни того, что в онтогенезе ребенок начинает с овладения устной речью и лишь на её основе овладевает письменной.

Каждая форма обладает своей спецификой.

1. Устная форма характеризуется:

– богатством интонационного оформления;

– большой дозой невербальной информации (интонации, паузы, логические ударения, жесты, мимика, умолчания, указания на окружающие предметы и пр.). Как отмечал английский писатель Б. Шоу, есть 50 способов сказать *да* и *нет* и только один способ их написать;

– определенным темпом (иначе будет утеряна временная связь с ситуацией);

– высокой степенью автоматизированности, на чем и основан темп;

– контактностью с собеседником (если это не выступление по радио);

– специфическим набором речевых средств и своей структурой (то, что для письменной формы – отступление, здесь может быть нормой);

– линейностью во времени, так как нельзя вернуться к какому-либо отрезку речи;

– быстротой её порождения;

– неподготовленностью;

– сравнительно простым синтаксисом;

– редким употреблением придаточных предложений, обособленных и вводных конструкций;

– использованием обращений, междометий, частиц, вводных слов;

– сравнительно частыми лексическими и синтаксическими повторами;

– легкостью передачи эмоций, эмоционального состояния говорящего;

– дополнительным воздействием самой личности оратора, его внешностью, манерой общения, эмоциональностью, убежденностью;

– допущением многочисленного дублирования, повтора мысли, что усиливает ее воздействующую силу, облегчает понимание;

– наличием обратной связи со слушателями, человек следит за тем, как его слушают, понимают или нет, может учесть реакцию аудитории и изменить свою речь так, чтобы его лучше поняли;

– легкостью понимания слушателями, т. к. можно задать выступающему вопрос, и он прояснит непонятное место; можно вести диалог с оратором;

– оперативностью, т. к. оно может быть быстрее подготовлено, а его реализация чаще всего занимает меньше времени;

– простотой реализации – не нужны материальные затраты, специальные средства письма, ксерокопирование текста и т. д.

При этом следует помнить, что устное выступление – наиболее древний, а значит, наиболее освоенный человечеством вид речи. Оно привычно для человека и менее всего трудно для него. Очень многим людям письменно изложить свои идеи трудно, а некоторым просто не под силу, а рассказать о них устно они могут. Устная речь – способ общения, которым владеет весь народ, включая маленьких детей; письменной же речью владеют не все.

2. Для *письменной формы* характерны несколько иные черты. Вот ***основные*** из них:

– специфический набор речевых средств (в письменной речи часто используется то, что в устной не имеет места);

– большая, чем в устной форме, структурная сложность;

– большая сознательность в оформлении, так как у пишущего есть возможность спланировать, проговорить про себя, оценить адекватность речевых средств и т. п., у читающего – подумать;

– полнота и развернутость, поскольку отсутствует постоянная обратная связь с собеседником, а также непосредственная соотнесенность с наличной ситуацией;

– иной способ интонационного оформления, актуального членения, например, порядок слов

Дело в том, что на *устную речь* (мы говорим о речи, не вооруженной технически, какой она и была в течение тысячелетий) влияют такие физические факторы, как:

– ограниченность нашего голоса и слуха, из-за которой устное общение должно быть контактным в пространстве и времени;

– ограниченность дыхания, того объема воздуха, который мы можем набрать в легкие, чтобы на выдохе произнести высказывание;

– ограниченность нашей кратковременной памяти, которая руководит построением текущего высказывания и объем которой невелик (7 ± 2 единицы).

Следствия этих ограничений таковы:

Во-первых, в построение устного высказывания вмешивается ситуация общения, а именно то обстоятельство, что говорящие слышат и видят друг друга. Автор в результате этого получает возможность передавать информацию по нескольким каналам: через вещный контекст, через интонацию, через мимику и жесты.

Говорящие в процессе общения реагирует на слова собеседника не словесно, а жестом, движением.

Редко собеседники в процессе разговора употребляют слова, указывающие на предмет разговора, потому что он чаще всего находится у них перед глазами и на него достаточно было указать не называя, чтобы информация была передана с достаточной полнотой. Контактность во времени и пространстве также сказывается на структуре устного высказывания в том, что это часто структурно неполные высказывания, включающие в себя много указательных элементов («*Ты эти хотела... Или вот эти*?»).

Во-вторых, ограниченность дыхания, необходимость периодически набирать в легкие новую порцию воздуха приводит к тому, что устная речь обладает особым ритмом, по которому мы, между прочим, включив радио и услышав с полуслова какой-то текст, безошибочно узнаем, читается ли он по бумажке или создается сразу как устный в устной форме. Наша речь строится так, что при образовании высказывания слова группируются в смысловые беспаузные единства (синтагмы). В устной речи эти синтагмы примерно одной длины, и в паузы между ними человек имеет возможность перевести дыхание.

В-третьих, малый объем кратковременной памяти заставляет нас в устной речи строить предложения недлинные и с малой глубиной (т. е. не вставлять придаточные внутрь главного, ограничивать число обособленных конструкций).

Не следует думать, что устный характер речи влияет на структуру высказывания только в разговорно-бытовом стиле. Текст любого функционального стиля, если он сразу создается как устный, испытывает на себе и влияние ситуации, и воздействие других физических факторов. Представим, что во время научного доклада ученый демонстрирует таблицу или опыт. Ясно, что в его речи появятся неполные конструкции с указательными местоимениями или местоименными наречиями, заставляющими слушателей черпать нужную информацию не из слов, а из видимой ситуации, из вещного контекста.

Следует учитывать тот факт, что устная речь развивается в процессе общения, тогда как письменная является предметом обучения, это речь обдуманная, подготов-

ленная, более сложная синтаксически, соответствует норме – в ней меньше ошибок, но она лишена интонаций, мимики.

«Письменная речь – форма речи, а) реализуемая в графической субстанции и б) обладающая определенной структурной организацией, отличающейся от организации устной речи. Письменная форма языка – подсистема языка, обеспечивающая такую структурную организацию».

Письменная речь возникла, чтобы преодолеть пространственную и временную ограниченность устной речи, и отрицает качества последней. Поскольку при письменном общении нет вещного контекста, снижается степень структурной неполноты высказываний, а указательные элементы меняют функцию и превращаются из заместителей окружающих, видимых предметов в средства межфразовой связи. В письменной речи утрачивается зависимость от дыхания и появляется возможность аритмичности, построения синтагм разной длины. Независимость от объема кратковременной памяти снимает ограничения с величины и степени сложности предложения. Обеднение интонационных возможностей компенсируется сложной системой союзов, число которых постоянно увеличивается.

Специфические особенности устной речи, физические факторы, которые влияют на неё необходимо знать тем, кто работает в средствах массовой коммуникации, т. к. устная речь для них является приоритетной формой речевой деятельности, особенно знания правил устной речи необходимы для радиожурналистов

4. Коммуникативные барьеры и пути их преодоления в инновационной среде

Коммуникативные барьеры – препятствия, вызванные естественными, социальными и психологическими факторами, возникающими в процессе коммуникации. В современном мире в условиях человеческого взаимодействия, в разных сферах деятельности возникают трудности, или коммуникативные барьеры. В Толковом словаре русского языка С. И. Ожегова говорится: «Барьер – преграда, поставленная на пути; преграждение, препятствие на пути чего-либо». В Психологическом словаре дается следующее толкование понятия «барьер»: «психическое состояние, проявляющееся как неадекватная пассивность (или активность), препятствующая выполнению тех или иных действий»; «любое препятствие, не позволяющее организму достичь цели». Е. В. Залюбовская дает следующее определение: «Коммуникативный барьер – это абсолютное или относительное препятствие эффективному общению, субъективно переживаемое или реально присутствующее в ситуациях общения, причинами которого являются мотивационно-операциональные, индивидуально-психологические, социально-психологические особенности общающихся». Существует еще множество определений понятий «барьер» и «коммуникативный барьер» разных авторов. Кроме различных определений понятия, разные авторы выделяют и различные виды коммуникативных барьеров.

Барьеры непонимания связаны с неэффективной вербальной коммуникацией (трудности в передаче и понимании информации). К ним относятся:

1. Семантические барьеры – коммуникативные помехи, возникающие вследствие неправильного понимания значения символов, используемых в коммуникациях. Вступая в информационный контакт, мы используем символы: слова, жесты, интонацию. Семантика изучает способ использования слов и значения, передаваемые словами. Семантические вариации часто становятся причиной неверного понимания, ибо во многих случаях вовсе не очевидно точное значение, приписываемое символу собеседником. Руководитель, говорящий подчиненному, что его отчет представляется «адекватным», может иметь в виду, что он полон и отвечает цели. Однако подчиненный может декодировать слово «адекватный» в том смысле, что отчет зауряден и требует значительного улучшения. Несколько других примеров. Если руководитель говорит подчиненному: «Сделайте что-то, как только вам представится удобная возможность» – подразумевая при этом: «как можно скорее», подчиненный вполне может трактовать данную фразу: «когда будет нечего делать». Если начальник просит сотрудника дать исчерпывающий отчет о работе, нет никакой уверенности, что под словами «исчерпывающий отчет» они подразумевают одно и то же. Семантические барьеры возникают при использовании многозначных слов или фраз, если говорящий не поясняет их значение. Например, фраза «Все члены Совета директоров переизбраны» имеет два противоположных значения. В одном случае подразумевается, что все члены заменены другими людьми, а в другом, что все члены Совета директоров остались прежними. Причем говорящий может и не догадываться, что сказанное им имеет и другой смысл. Таких слов или фраз много в любом языке. Семантические барьеры связаны также с использованием иностранных слов, особенно, если кто-то из участников коммуникации не знает правильного их значения. Использование в общении специальных терминов, сленга, аббревиатур также может быть причиной недопонимания. Семантические барьеры могут создавать коммуникативные проблемы для компаний, действующих на международном рынке. Особенно сильно у разных народов различаются восприятие (смысл) жестов и интонации, но даже слова могут переводиться не однозначно. Например, японцы часто произносят слово «хай», что переводится как «да», но означает «да, я вас понимаю», а не «да, я с вами согласен».

2. Невербальные барьеры – связаны с противоречием смысла, заложенного в произносимые слова и невербальных сигналов, сопровождающих процесс коммуникации. Хотя вербальные символы (слова) – основное средство кодирования идей, но мы также используем и невербальные символы для трансляции сообщений. При непосредственном устном общении невербальная передача происходит одновременно с вербальной и может усилить или изменить смысл слов. Обмен взглядами, выражение лица, поза, интонация – все это примеры невербальной коммуникации. Например, если вы вошли к руководителю, для того чтобы получить определенную информацию о проекте, над которым вы работаете, а он несколько секунд продолжает просматривать бумаги у себя на столе, затем смотрит на часы и говорит раздраженным голосом: «Чем могу вам помочь?» И хотя сами слова не имеют негативного смысла, язык поз и жестов ясно указывает, что вы – нежелательное отвлечение от его работы. Психологи утверждают, что вербальные средства общения базируются на нашем сознании, а невербальные, по большей части, управляются подсознанием. Именно поэтому, вербальные

и невербальные символы нередко противоречат друг другу (в психологии, есть такое понятие «они неконгруэнтны», т. е. не соответствуют друг другу).

3. Фонетические барьеры – препятствия, создаваемые особенностями речи говорящего (наличие дефектов речи, невнятная речь, речь-скороговорка и др.).

4. Стилистические барьеры – это нарушения соотношения формы представления информации с ее содержанием. Стиль изложения информации может быть неуместным, слишком тяжелым или легковесным, не соответствующим ситуации и намерениям партнера. Неприятие могут вызывать и вредные вербальные привычки собеседника (использование в речи слов и звуков-паразитов: «это самое», «так сказать», «ну», «так», «как бы», «э-э», «м-м» и т. д.).

5. Логические барьеры – коммуникативные помехи, возникающие вследствие несовпадения логических действий и умозаключений партнеров по общению. Каждый человек видит коммуникативную ситуацию по-своему, со своей точки зрения. Кроме того, одни и те же слова в разных ситуациях могут иметь совершенно иной смысл. В качестве примера логических барьеров можно привести следующий анекдот. Учитель спрашивает ученика: – Что вы знаете о свойствах тепла и холода? Ученик отвечает: – В тепле все тела расширяются, а в холоде сжимаются. Учитель: – Правильно, а теперь приведите пример. Ученик: – Летом тепло, поэтому дни длиннее, а зимой холодно, поэтому дни короче.

6. Коммуникативные перегрузки связаны с трудностью или невозможностью переработать и упорядочить большой объем информации. В настоящее время появляется все больше и больше профессий, где человек вынужден перерабатывать очень большой объем поступающей информации. Часто такие люди не в состоянии эффективно реагировать на всю информацию, и вынуждены отсеивать менее значимую и оставлять только ту, которую считают важной. К сожалению, понимание важности информации для разных людей различно и не всегда верно.

Личностные барьеры Личностные барьеры связаны с психологической несовместимостью собеседников и с их негативными установками, которые создают помехи в общении. К личностным барьерам относят:

1. Индивидуальные различия в характере, темпераменте, эмоциональных состояниях. Они могут стать существенной помехой на пути эффективного обмена информацией. Например, меланхолику с повышенной тревожностью, трудно общаться с импульсивным и склонным к агрессии холериком. Человеку с мелочным и склочным характером сложно найти общее в разговоре с альтруистом. Анекдот про различие людей: «Оптимист видит свет в конце тоннеля, а пессимист приближающийся поезд».

2. Идеологические барьеры – барьеры, формирующиеся при наличии у партнеров различных стереотипов, мировоззрений, ценностных ориентаций; несовпадения социальных установок. Воспитание личности во многом сводится к постепенному формированию готовности реагировать на что-либо должным образом, иными словами, к формированию установок, полезных для человека и для общества. Уже в раннем детстве родители сознательно или бессознательно формируют образцы поведения, установки: «Не плачь – ты мужчина», «Не пачкайся – ведь ты девочка» и др., так ребенок получает эталоны, установки «доброго – злого, красивого – безобразного, хорошего –

плохого». И к тому возрасту, когда человек начинает себя осознавать, в его психике существует уже масса закрепившихся чувств, мнений, взглядов, установок, которые оказывают влияние и на усвоение новой информации, и на отношение к окружающему. Эти часто неосознаваемые установки действуют с огромной силой на человека, заставляя воспринимать и реагировать на мир в духе установок, усвоенных с детства.

3. Негативный прошлый опыт общения с данным собеседником может стать причиной страха вступления в коммуникацию, нежелание испытать негативные эмоции в процессе общения. Суть этого барьера отражена в пословице: «Обжегшись на молоке, дуешь на воду».

4. Барьеры предвзятости заключаются в том, что человек без видимых весомых причин начинает отрицательно относиться к тому или иному человеку, что существенно затрудняет коммуникацию. Обычно это связано с негативным восприятием внешнего облика или манеры поведения собеседника.

5. Барьеры отрицательной установки. Часто такие барьеры порождаются другими людьми. Вам сообщили отрицательную информацию о ком-то, и складывается негативная установка по отношению к человеку, о котором вам мало что известно, поскольку нет опыта личного взаимодействия с ним. На формирование отрицательной установки сильно влияют такие предвзятые закрепившиеся взгляды («все люди – эгоисты, все учителя – формалисты, все торговые работники – нечестные люди»), при этом данные установки будут мешать объективному пониманию поступков конкретных людей.

В беседе отрицательная установка может быть направлена на:

1) личность самого собеседника (если бы то же самое говорил кто-то другой, это бы воспринималось совсем иначе);

2) на суть беседы («не могу в это поверить», «так говорить недопустимо»);

3) на обстоятельства разговора («сейчас не время и здесь не место для подобных обсуждений»). При наличии барьера отрицательной установки человек, вступая в коммуникацию, демонстрирует закрытость, настороженность, ждет негативных проявлений со стороны партнера, в каждой фразе собеседника ищет негативный завуалированный смысл.

6. Барьеры ожидания непонимания: человек перед коммуникацией волнуется, правильно ли его поймет партнер. Причем здесь нередко исходят из того, что партнер обязательно должен понять неверно. При этом начинают прогнозировать последствия этого неверного понимания, предвосхищать неприятные ощущения.

7. Барьеры возраста возникают между людьми разных поколений. Люди постарше осуждают молодых, противятся нововведениям в организациях. Молодые люди раздражаются, считают, что их недооценивают, ограничивают в самостоятельности, препятствуют их карьерному росту. Это проявление извечной проблемы «отцов и детей».

8. Барьеры недостаточного понимания важности общения возникают, когда собеседники по-разному оценивают степень значимости контакта. Например, один стремится к эффективному разговору, другой пытается уклониться от беседы, не давать ответы на вопросы. У первого это вызывает напряженность, недоверие, обиду.

Культурные барьеры Культурные барьеры – это коммуникативные помехи, возникающие вследствие культурных различий отправителя и получателя, незнания на-

циональных обычаев, традиций, норм и этикета общения, системы жизненных ценностей. Культурные различия проявляются как при вербальном, так и при невербальном общении. К ним относятся:

1. Национальные барьеры возникают между представителями двух разных культур и проявляются, например, в пунктуальности, в установлении дистанции между общающимися, в манере держаться, использовании различных жестов, тона, громкости голоса, принятых в качестве нормы в различных странах.

2. Религиозные барьеры – это проявление в деловом общении религиозной неприязни, предвзятости к людям другого вероисповедания, интерпретация определенных поступков человека на основе религиозных различий.

3. Этические барьеры – результат несовпадения этических ценностей и норм собеседников. Например, один партнер следует в общении нормам морали, нравственности, порядочности, честности, а другой проявляет «нечистоплотность», лжет, манипулирует.

4. Эстетические барьеры – проявляются в несовпадении вкусов, манер, взглядов собеседников на эстетическую составляющую. О вкусах не спорят: из-за вкусов бранятся, скандалят и ругаются (Гилберт Честертон).

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

1. Излишняя централизация в системе управления, которая приводит к информационной перегрузке центра и слабой информированности структурных подразделений.

2. Излишняя дифференциация подразделений, в результате которой сотрудники замыкаются в решении проблем собственного подразделения и обмен информацией между ними резко ограничивается. Это чревато узостью взглядов и несовершенством принимаемых решений. Часто излишняя дифференциация является причиной конфликтов между работниками различных структурных подразделений, т. к. они не видят общей цели и не могут наладить эффективное взаимодействие.

3. Неопределенность обязанностей и прав, которая приводит к ситуации, когда в организации никто ни за что не отвечает, а коммуникации становятся либо слишком формальными, либо конфликтными.

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

Социальные барьеры. Социальные барьеры – это коммуникативные помехи, возникающие из-за несовпадения социальных ценностей, установок, противоборства социальных ролей:

1. Когнитивные барьеры возникают из-за разности знаний о предмете общения, различного уровня профессиональной компетенции; барьеры, вызванные неразвитостью абстрактного мышления, памяти, навыков восприятия.

2. Различия в статусе также может быть барьером на пути коммуникаций. Лицо более низкого уровня иерархии может воспринимать различия в статусе как угрозы, что мешает общению и даже прерывает его (человек боится высказать свое мнение, задать вопрос, не желая выглядеть некомпетентным).

3. Профессиональные барьеры могут возникнуть между представителями различных профессий, негативно настроенных или плохо отзывающихся о профессиональных качествах собеседника. В некоторых случаях эти барьеры проявляются как подчеркивание значимости своей профессии и занижения важности других профессий для решения тех или иных производственных задач.

4. Барьеры образования – это барьеры информационного несоответствия позиций субъектов общения, возникающие из-за разности социального опыта партнеров, из-за различия уровней образования.

Физические барьеры. Физические барьеры – объективные помехи, возникающие в материальной среде коммуникаций:

1. Пространственные барьеры возникают в случае неудобного расположения мебели и оргтехники в помещениях, мешающих эффективному общению; нерационального расстояния между людьми во время коммуникаций; наличия множества отвлекающих деталей в интерьере (яркие картины, фотографии, элементы декора).

2. Временные барьеры обусловлены дефицитом времени, отведенного на общение. Стремление побыстрее закончить разговор приводит к невнимательному слушанию, свертыванию обратной связи, невозможности эмпатии и глубокого понимания информации. К временным барьерам можно также отнести проблемы, которые возникают во время переговоров между партнерами, проживающими в разных часовых поясах (особенно если разница большая). В этом случае, если даже время коммуникации не ограничено, организм одного из партнеров часто борется со сном, что также не способствует сосредоточению на предмете разговора.

3. Технические барьеры вызваны временными трудностями коммуникации, связанными с неисправностью технических средств (компьютера, телефона, микрофона, помех во время селекторного совещания); а также отвлекающим шумом, временно заглушающим голос говорящего. Многообразие коммуникативных барьеров свидетельствует, что практически каждый человек в тех или иных ситуациях делового разговора испытывает серьезные трудности. Универсальных рецептов преодоления коммуникативных барьеров не существует. Однако определенные советы по их преодолению в литературе представлены.

Пути преодоления коммуникативных барьеров. Вот, некоторые советы по преодолению коммуникативных барьеров. Пути совершенствования искусства общения:

1. Проясняйте свои идеи перед началом их передачи, т. е. выберите тему своего сообщения, систематизируйте его.

2. Будьте восприимчивы к потенциальным семантическим проблемам. Не жалейте сил на то, чтобы исключить из сообщения двусмысленные слова и утверждения.

Употребляя точные слова, – не фразы общего характера, вы выигрываете в результативности.

3. Следите за языком собственных поз, жестов и интонациями, чтобы не посылать противоречивых сигналов. Постарайтесь при этом взглянуть на себя и услышать себя так же, как видит и слышит вас собеседник.

4. Излучайте эмпатию и открытость. Эмпатия – это внимание к чувствам других людей, готовность «влезть в их шкуру». Старайтесь увидеть, прочувствовать и понять ситуацию и затрагиваемые проблемы в контексте собеседника. Это вовсе не значит, что вам следует соглашаться с тем, что говорит собеседник, это значит, что вы должны попытаться понять его слова.

5. Добивайтесь установления обратной связи.

Способы установления обратной связи:

а) задавайте вопросы;

б) попросите человека пересказать ваши мысли;

в) оценивайте язык поз, жестов и интонаций человека, свое замешательство непониманием задачи он может выдавать ими;

г) контролируйте первые результаты работы, они помогут вам оценить, правильно ли понято ваше сообщение;

д) проводите с подчиненными политику «открытых дверей», пусть они знают, что вы готовы обсудить с ними любые вопросы и подкрепить свои слова действиями.

Методы совершенствования коммуникаций в организациях:

1. Регулирование информационных потоков. Руководители и специалисты организации, чья работа связана с обработкой больших объемов информации, должны научиться оценивать качественную и количественную стороны своих информационных потоков. Они должны определить, что такое «слишком мало» и «слишком много» информации и из каких источников ее лучше получать.

2. Управленческие действия. Помимо регулирования информационных потоков руководитель может практиковать короткие встречи с подчиненными для обсуждения грядущих перемен, новых приоритетов, распределения работы и т. п. Обсуждение и прояснение новых планов, вариантов стратегии, целей и назначений, необходимых для реализации намеченного, контроль за ходом выполнения работ по плану-графику, отчеты по результатам такого контроля – вот дополнительные действия, подвластные руководителю для совершенствования информационного обмена.

3. Системы обратной связи. Примером таких систем может быть опрос работников по самым разнообразным вопросам.

4. Системы сбора предложений. Они разработаны с целью облегчения поступления информации наверх. Их цель – сделать процесс передачи идей снизу вверх более простым и быстрым. Это могут быть ящики для предложений, телефон с автоответчиком, на который работники могут звонить анонимно, создание группы руководителей и рядовых работников, которые встречаются и обсуждают вопросы, представляющие взаимный интерес.

5. Информационные бюллетени, публикации и видеозаписи организации. Периодический выпуск таких бюллетеней предоставляет информацию для всех рабо-

тающих. Они могут содержать самый разнообразный материал: предложения по поводу управления; информацию об охране здоровья работников; обсуждение нового контракта или нового вида продукции; ответы руководства на вопросы рядовых работников.

6. Современные информационные технологии. Применение сети персональных компьютеров в обработке и передаче информации. Использование электронной почты – это возможность посылать письменные сообщения любому члену организации, особенно хороша для сообщения между людьми находящимися в разных конторах, городах и даже странах. Система телефонной связи сейчас позволяет одному человеку направлять несколько сообщений разным людям, а затем позвонить и получить ответы на исходные сообщения. Проведение видеоконференций позволяет людям находящихся в разных местах, обсуждать всевозможные проблемы, глядя друг другу в лицо.

Технологические возможности информационного обмена постоянно совершенствуются и обновляются и организации должны ими активно пользоваться.

1) Пути преодоления барьеров отрицательных эмоций.

• Барьер общения. Рационального способа поведения для преодоления барьеров общения, возникающих на основе отрицательных эмоций (гнев, агрессия и т. д.), который можно предложить всем без исключения, не существует, поскольку у людей степень их выраженности и контроля различается в зависимости от наследственности и социальной среды воспитания. В процессе общения мотивированный гнев, пыл, эмоциональный потенциал, энергия, смелость, решительность человека могут многократно возрасти. В такой ситуации человек склонен к резким словам и агрессивным действиям. Партнер становится объектом, на который изливается весь гнев. Деловое общение с раздраженным или гневным человеком неэффективно, а в ряде случаев невозможно. Поэтому выход из такой ситуации – не демонстрация слабости, а наоборот, смелость или даже великодушие.

• Барьер плохого настроения. В случае если у собеседника плохое настроение, то встает вопрос имеет ли смысл вести с ним дальнейший диалог. Так как плохое настроение часто передается собеседнику, ожидать достижения соглашения, взаимопонимания невозможно. Поэтому выходом из такой ситуации является перенесение беседы на другое время, либо вовсе отказ от нее.

• Барьер первого впечатления. Первое впечатление, как правило, обусловлено двумя факторам: внешний вид человека и умение выражать свои мысли. Преодоление данного барьера связано с умением правильно одеваться и вырабатывать располагающие манеры, а также умением правильно излагать свои мысли.

2) Пути преодоления барьеров речи

• Логический барьер. Логический барьер можно преодолеть лишь путем: «идти от партнера», пытаясь понять, как он строил свои умозаключения.

• Стилистический барьер. Преодоление стилистического барьера основывается на двух приемах структурирования информации:

а) правило рамки. Суть состоит в том, что начало и конец разговора должны быть четко ограниченными. В начале любого разговора выясняется цели и намерения, ожидание и результаты. А в конце, как правило, подводятся итоги и формулируются

выводы. Это способствует наилучшему восприятию информации, так как существует психологический феномен, которым пользуются многие ораторы: люди, запоминают лучше начало и конец информационного сообщения. Начало информации способствует возникновению симпатии, а конец остается в памяти. В повседневной жизни правило рамки часто нарушается. Зачастую начав разговор по поводу одной проблемы, партнеры забывают о ней и завершают общение совсем другим вопросом. В этом случае не понятно к какому выводу пришли собеседники и нужно возвращаться к этой проблеме снова.

б) правило цепи. Правило цепи определяет строение информации как бы «изнутри». Информация необходимая для анализа проблемы соединена в цепь по каким-то признакам. Способы соединения информационных цепей могут быть разные: информация может быть проранжирована, а может выстраивается в логические цепи. Например, «если это так, то это тоже так». Использование правила цепи облегчает партнеру понимание информации.

• Семантический барьер. Чтобы преодолеть семантический барьер нужно понять особенности мышления партнера, понять его лексику, в каком смысле использовано то или иное значение слова.

• Фонетический барьер. Для преодоления данного барьера необходимо работать больше над своей дикцией, учиться говорить внятно и достаточно громко. Эффективная коммуникация возможна, когда человек одинаково точен, отправляя и принимая информацию. Эффективное слушание является важным компонентом эффективного общения. Правила эффективного слушания:

• перестаньте говорить, т. к. невозможно слушать разговаривая;

• помогите говорящему раскрепоститься;

• покажите готовность слушать;

• устраните раздражающие моменты;

• сопереживайте говорящему;

• сдерживайте свой характер, т. к. рассерженный человек может придать неверный смысл словам;

• не допускайте спора или критики;

• не перебивайте;

• задавайте вопросы.

В заключение раздела хочется сказать, что важно признавать наличие коммуникативных трудностей и не бояться проявлять творчество, гибкость, индивидуальное своеобразие при решении сложившейся ситуации.