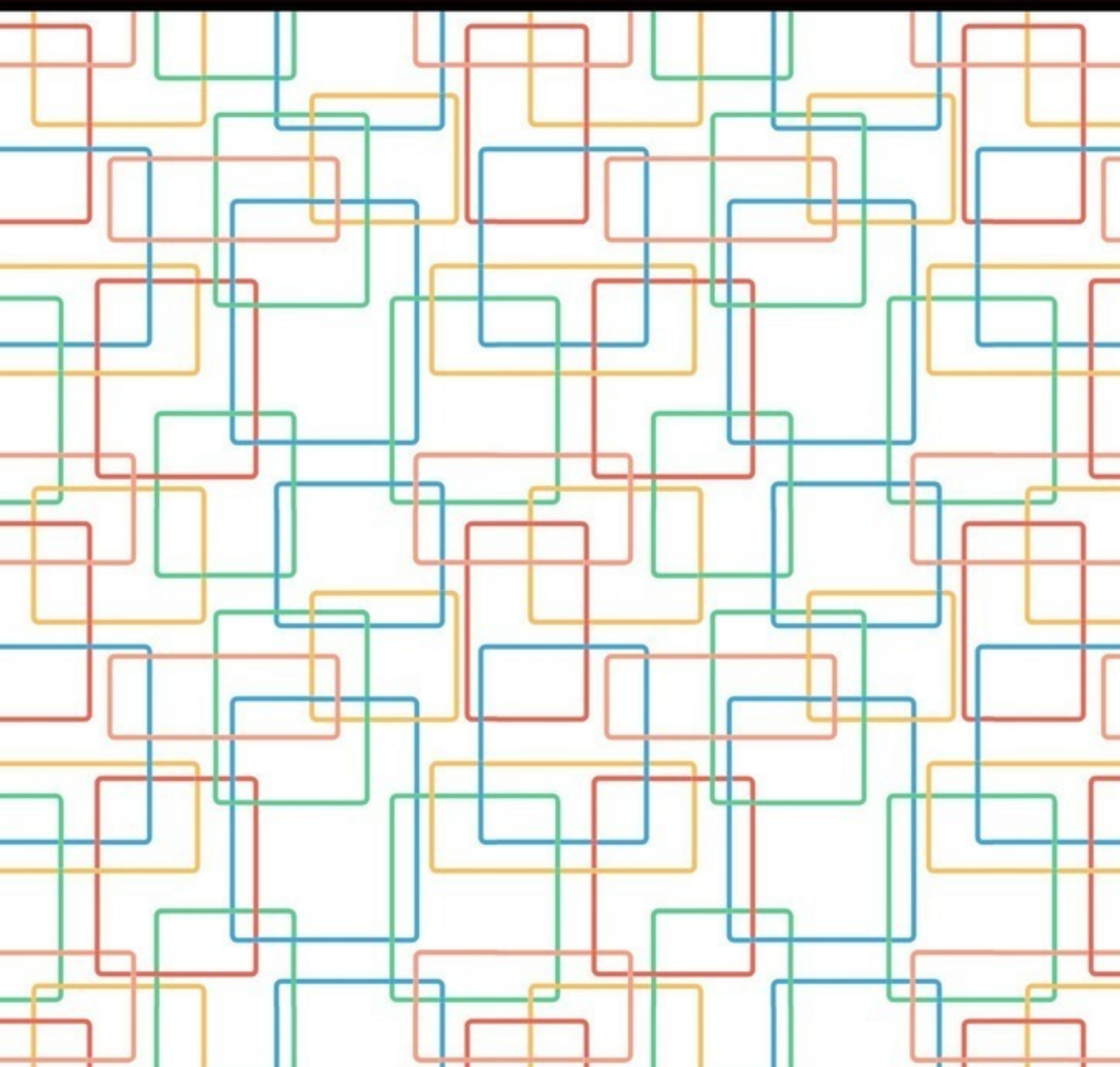


АВТОР-СОСТАВИТЕЛЬ  
РАХМЕТОЛЛА РАХИМЖАНОВИЧ БАЙТАСОВ

---

# **Деловые коммуникации: курс лекций**



Рахметолла Байтасов

**Деловые коммуникации:  
курс лекций**

«Издательские решения»

**Байтасов Р. Р.**

Деловые коммуникации: курс лекций / Р. Р. Байтасов —  
«Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-591545-0

В учебном пособии, представляющем собой базовый курс по теории деловых коммуникаций, систематизированы и обобщены материалы многих авторов, работающих в сфере деловых коммуникаций. Пособие предназначено для студентов-экономистов и менеджеров, может быть полезным менеджерам-профессионалам, аспирантам и преподавателям, слушателей курсов повышения квалификации и переподготовки педагогических и экономических специальностей, а также для всех интересующихся вопросами деловых коммуникаций.

ISBN 978-5-00-591545-0

© Байтасов Р. Р.  
© Издательские решения

# Содержание

Введение	6
Тема 1. Предмет, объект и методологический базис теории и практики деловых коммуникаций, как научно-прикладной дисциплины. Современные аспекты деловой коммуникации в рамках теории коммуникаций	7
1.1. Предмет, объект и методологический базис теории и практики деловых коммуникаций	8
1.2. Цели и задачи дисциплины	11
1.3. Понятие деловых коммуникаций в современной науке и практике: обзор основных подходов	13
1.4. Типы и виды деловых коммуникаций	17
Тема 2. Процесс коммуникации и его составляющие. Формы и виды коммуникаций	21
2.1. Процесс коммуникации и его составляющие	22
2.2. Формы и виды коммуникаций	30
2.3. Формы передачи и приёма информации	33
Тема 3. Коммуникации в организациях. Виды профессионально-ориентированных коммуникаций	37
3.1. Понятие организационных коммуникаций	38
3.2. Основные характеристики организационных коммуникаций	39
3.3. Исследование и управление организационными коммуникациями	50
3.4. Общение руководителя с подчинёнными как обмен информацией	55
Тема 4. Вербальные и невербальные средства коммуникации	57
4.1. Вербальные и невербальные средства коммуникации	58
4.2. Кинесические особенности невербального общения	64
Конец ознакомительного фрагмента.	68

# **Деловые коммуникации: курс лекций**

*Автор-составитель* Рахметолла Рахимжанович Байтасов

ISBN 978-5-0059-1545-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

## Введение

Эффективность управленческого труда во все времена определяется эффективностью внутри- и внешнеорганизационных деловых коммуникаций. Неэффективные коммуникации приводят к потере информации, недопониманию, неисполнению принятых решений, стрессам и конфликтам.

В настоящее время в условиях становления постиндустриальной, информационной экономики, а также по мере обострения международной конкурентной борьбы за рынки сбыта и истощающиеся природные ресурсы, особое значение приобретает межкультурная грамотность менеджеров. Знание особенностей деловых культур разных стран способствует предотвращению ошибок при общении с иностранными бизнесменами, избеганию конфликтов, и, как следствие, повышению эффективности международного сотрудничества, что особенно важно в условиях глобализации мировой экономики. Поэтому в пособии уделено существенное внимание рассмотрению этих и других наиболее важных аспектов деловых коммуникаций.

Автор не является первообладателем информации, представленной в учебном пособии, на что указывает список использованной литературы. Напротив, большая часть учебного материала является давно известной и широко издававшейся в России и других странах. Однако автор провёл подбор информации по данному учебному курсу и представляет собственное видение проблемы и решение по изучению дисциплины «Деловые коммуникации» студентами.

Данное учебное пособие написано в период работы в Восточной экономико-юридической гуманитарной академии (Академия ВЭГУ) и предназначено для студентов-экономистов и менеджеров, а также может быть полезным менеджерам-профессионалам, аспирантам и преподавателям, слушателей курсов повышения квалификации и переподготовки педагогических и экономических специальностей.

# **Тема 1. Предмет, объект и методологический базис теории и практики деловых коммуникаций, как научно-прикладной дисциплины. Современные аспекты деловой коммуникации в рамках теории коммуникаций**

Цель темы: Изучить основополагающие принципы теории и практики деловых коммуникаций.

План темы:

1. Предмет, объект и методологический базис теории и практики деловых коммуникаций.
2. Цели и задачи дисциплины.
3. Понятие деловых коммуникаций в современной науке и практике: обзор основных подходов.
4. Типы и виды деловых коммуникаций.

**Ключевые слова:** деловые коммуникации, теории коммуникаций, коммуникации, «новая коммуникационная среда», межкультурные коммуникации, бизнес-коммуникация в менеджерской, маркетинговой и коммуникативной парадигмах; «организационная коммуникация», субъекты и объекты деловой коммуникации, типы и виды деловых коммуникаций.

## 1.1. Предмет, объект и методологический базис теории и практики деловых коммуникаций

Наука о коммуникации, как самостоятельная научная дисциплина начала оформляться только к середине XX века, на пороге входа человечества в постиндустриальную (информационно-коммуникативную) фазу своего развития. Развитие IT-технологий и связанных с ними социальных инноваций привело к невозможности решения ряда научных задач без комплексного использования знаний различных научных дисциплин, без учёта места и роли человека в исследуемых системах. В этот период (70-е гг. XX века) как ответ на вызов времени стали появляться, так называемые постнеклассические науки, с комплексным содержанием объектно-предметных областей и интегральным методологическим аппаратом, диалектически объединяющие в себе концепции, подходы и методы классических монодисциплинарных наук. К их числу, наряду с биотехнологией, климатологией, социальной инженерией, урбанистикой, экологией относят теорию коммуникации.

По мнению Д. П. Гавры, в настоящее время сложился комплекс наук о коммуникации, который включает следующие дисциплины [17]:

- общая теория коммуникации;
- межличностная и деловая коммуникации;
- теория массовой коммуникации;
- теория организационной коммуникации;
- коммуникационный менеджмент;
- история коммуникаций;
- методы коммуникационных исследований;
- теория кросс-культурных коммуникаций;
- теория вербальной коммуникации;
- теория визуальной коммуникации;
- политическая экономия и экономия коммуникаций;
- коммуникативные исследования;
- международные и глобальные коммуникации;
- теория виртуальных коммуникаций и т. д.

В то же время, в начале XX в. в Германии началось становление науки о коммуникации, как самостоятельной области знания. На начальных этапах создатели этой науки занимались изучением газетного дела, а после 1945 г. расширили круг исследований до изучения книг, фильмов, радио и т. п. К началу 1970 гг. в Германии сложился социологический и теоретико-эмпирический подходы в этой области научного знания. Одни учёные предлагают именовать эту науку коммуникологией, другие – коммуникативистикой. Некоторые исследователи предлагают использовать оба понятия. Так, например, Ф. Шарков полагает, что *коммуникативистика* – это научное направление коммуникологии, изучающее зарождение и функционирование информационно-коммуникационных систем, способы осуществления коммуникаций этих систем с внешней общественной средой, а также теоретические основы и практические аспекты социального взаимодействия в различных сетях коммуникации (включая электронные сетевые сообщества) [160]. М. А. Василик определяет **коммуникологию** «как науку о месте и роли коммуникации в обществе, о коммуникационных системах, структурах и процессах, закономерностях их развития и функционирования» [14].

*Коммуникология* включает исследование: форм, уровней и видов коммуникаций; функций коммуникативных систем; концептуальных подходов, основных теорий и моделей коммуникации; основ процесса межкультурной коммуникации; методов исследования процесса межкультурной коммуникации в различных социальных сферах (в сфере менеджмента, бизнеса,

образования). Коммуникология занимается также проблематикой этнической, национальной, территориальной, социальной принадлежности коммуникантов и их личностных характеристик; лингвистическими, психологическими, психолингвистическими, семиотическими, семиосоциопсихологическими составляющими теории межкультурной коммуникации [14; 160].

Таким образом, коммуникология, как система знаний о коммуникации синтезировала в единое знание: 1) теорию коммуникации; 2) теории различных коммуникаций, разработанные различными авторами (например, теории массовой коммуникации, теории межкультурной коммуникации, многие теории социолингвистической коммуникации, теория эгалитарной коммуникации, и пр.); 3) науки и научные направления, изучающие различные коммуникации (социология коммуникации, психология коммуникации и др.); 4) теорию и практику коммуникативной деятельности в различных сферах общества с помощью различных средств и с различными субъектами [54].

В научном познании принято различать объект и предмет науки (теории, учения).

Объект – это часть объективно (независимо от исследователя) существующей реальности, которую исследователь выбирает для изучения. Объект любой науки – это то, на что направлен процесс познания. Таким образом, под объектом теории коммуникации, в широком смысле, можно понимать все объекты и процессы, вступающие между собой во взаимодействие. В более узком смысле, объектом теории коммуникации служит сама социальная коммуникация, понимаемая как процессы социального взаимодействия между людьми как объектами и субъектами социальных процессов, взятые в их информационно-знаковом аспекте [17]. В. А. Спивак определяет объект коммуникации как различного рода данные и информацию [77, с.14]. Е. А. Окладникова отмечает, что по сути дела, специалисты в области коммуникативистики в качестве объекта своих следований избирают информационные ресурсы современного общества [54]. Таким образом, объектом науки «деловые коммуникации» является все многообразие отношений и взаимосвязей людей в профессиональной и предпринимательской деятельности.

Предметом любой науки являются некоторые особые аспекты, характеристики, связи и отношения, которые составляют определенную сторону сущности и содержания объекта и на которые направлен процесс познания данной научной дисциплины. Если объект науки существует независимо от исследователя и от процесса познания и в этом отношении объективен, то того же нельзя сказать о предмете. Он существует в сознании исследователя и неразрывен с процессом познания объекта в рамках именно данной научной дисциплины [17]. Е. А. Окладникова отмечает, что предметом исследований специалистов по коммуникативистике являются каналы распространения информации, воздействие глобальных и национальных факторов на становление информационного общества, доступ к информации, разнообразные прикладные аспекты коммуникативных процессов и т. п. [54].

Исходя из положения, что объект, взятый в определенном аспекте, рассматриваемый с определенной стороны при условии условного абстрагирования других его сторон, образует предмет науки [17], предметом теории коммуникации являются законы социальной коммуникации, универсальные механизмы обмена информацией в обществе, обеспечивающие существование и развитие человеческих отношений. **Предметом** дисциплины «Деловые коммуникации» являются закономерности и проблемы, связанные с деловым общением людей и социальных групп в организационных системах (в организации, в подразделениях, между организациями и т.п.).

**Методологический базис теории коммуникации** составляют [17]:

1. **Теоретическое познание** (анализ, сравнение, моделирование, синтез, индукция, дедукция, исторические методы, системные, структурно-функциональные и др.);

2. **Общенаучные эмпирические методы** (эксперимент, наблюдение, анализ документов, опрос, анкетирование, групповые дискуссии, холл-тесты, социальный эксперимент и др.).

Под **методологией** (от греч. *methodos* – путь исследования или познания, теория, учение и *logos* – слово понятие, т.е. «учение о методе», «теория метода») понимают систему подходов, принципов, показателей, методик и методов, а также логику коммуникации [4].

*Методы* (от греч. *méthodos* – путь исследования или познания, теория, учение) – это способы, приёмы, используемые в деловых коммуникациях. Они выступают в качестве инструмента, позволяющего реализовывать методологические принципы деловых коммуникаций.

В деловых коммуникациях применяется, в зависимости от содержания и условий решаемых задач, вся совокупность методов управления: административных (организационно-распорядительных) экономических и социально-психологических. Однако наибольшее значение имеют *социально-психологические методы (методы убеждения)*. Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе коммуникации. Объектом их воздействия являются группы людей и отдельные личности. Их подразделяют на две группы: социологические методы, направленные на группы людей и их взаимодействие в процессе трудовой деятельности; психологические методы, направленно воздействующие на личность конкретного человека [5].

## 1.2. Цели и задачи дисциплины

Взаимодействуя друг с другом, включаясь в процесс общения, люди обычно преследуют конкретные цели. **К основным целям коммуникации обычно относятся следующие** [87, с. 74]:

- обеспечение эффективного обмена информацией (прием и передача) между субъектами и объектами управления;
- совершенствование межличностных отношений в процессе обмена информацией;
- создание информационных каналов для обмена информацией между отдельными сотрудниками и группами и координации их задач и действий;
- регулирование и рационализация информационных потоков в рамках организации и за ее пределами;
- формирование умений и навыков для успешной социокультурной деятельности;
- формирование отношения к себе, к другим людям, к обществу в целом;
- обмен деятельностью, инновационными приемами, средствами, технологиями;
- изменение мотивации поведения;
- обмен эмоциями.

Коммуникации выполняют целый ряд важных функций. Обычно выделяют *пять основных*.

1. *Связующая* заключается в том, что благодаря ей люди объединяются в процессе любой деятельности.

2. *Формирующая*, в соответствии с которой коммуникации помогают человеку сформировать определённые качества личности.

3. *Подтверждающая функция*. В процессе коммуникации с другими людьми человек получает возможность как бы подтвердить себя, утвердиться в том, что он есть. У. Джеймс отмечал, что для человека «не существует более чудовищного наказания, чем быть представленным в обществе самому себе и оставаться абсолютно незамеченным». Это состояние человека фиксируется в понятии «неподтверждения». Каждый день мы в процессе общения «подтверждаем существование друг друга» с помощью привычных действий, закреплённых нормами этикета: ритуалы знакомства, приветствия, именованья, оказание различных знаков внимания. Они, говоря научным языком, направлены на поддержание у человека «минимума подтверждённости».

4. *Межличностная* функция заключается в организации и поддержании межличностных эмоциональных отношений.

5. *Внутриличностная* функция коммуникации предполагает общение человека с самим собой. Это универсальный способ мышления человека [27, с. 8].

Исходя из знания целей и функций коммуникации, можно сформулировать цели и задачи изучения дисциплины «Деловые коммуникации».

Целью изучения курса «Деловые коммуникации» является освоение студентами теоретических основ деловых коммуникаций, формирование у них знаний, представлений, навыков взаимодействия с партнерами в профессиональной и деловой сфере.

Основные задачи дисциплины:

- усвоение студентами основных знаний о сущности коммуникации и её роли в жизни общества, видах и средствах коммуникации;
- дать обучающимся представление о деловой коммуникации как взаимодействии партнеров в профессиональной и деловой сфере, реализуемой в различных ее формах;
- улучшение коммуникативных навыков на основе установления взаимопонимания, преодоления коммуникативных барьеров и использования личностного влияния;

– сформировать умения организации и проведения таких форм деловой коммуникации как деловая беседа, деловые переговоры, деловое совещание с соблюдением требований и норм профессиональной этики;

– сформировать навык работы в команде на основе знания психологии личности, психологии делового общения, методов управления конфликтными ситуациями, основных закономерностей функционирования рабочей группы и коллектива.

– усвоение этических основ деловой коммуникации и формирования современной деловой культуры.

### 1.3. Понятие деловых коммуникаций в современной науке и практике: обзор основных подходов

Термин «коммуникация» (лат. *communicatio* – от *communico* – делаю общим, связываю, общаюсь) появился в научной литературе в начале XX в. и имеет несколько значений [72]:

– *универсальное* (широкое), – коммуникация – это способ связи любых объектов материального и духовного мира;

– *техническое* (пространственная коммуникация), – коммуникация – путь сообщения, связь одного места с другим, средство передачи информации, материальных и идеальных объектов из одного места в другое (например, транспортная коммуникация, трубопровод, подземные коммуникации, телефонные линии и др.);

– *биологическое*, используемое в биологии, в основном в разделе этологии, при исследовании сигнальных способов связи у животных, птиц, насекомых (например, «танец пчёл»);

– *межличностное* – общение, передача информации (мыслей, идей, чувств) от человека к человеку (межличностная коммуникация). Нужно отметить, что слово «передача» в данном случае является явной метафорой. Коммуникация не просто передача/приём информации, это создание некой общности, некой степени взаимопонимания между участниками. Даже в ситуации, когда один только говорит, а другой только слушает, коммуникация – это взаимодействие, и каждый из его участников оказывает влияние на ход этого взаимодействия;

– *социальное* – взаимодействие людей по передаче информации, осуществляющееся при помощи различных знаковых систем.

Выделяют два подхода к коммуникации: механистический и деятельностный [36, с. 5].

В *механистическом подходе* под коммуникацией понимается односторонний процесс кодирования и передачи информации источником. Человек при таком подходе рассматривается как механизм, действия которого могут быть описаны определёнными конечными правилами, контекст внешней среды коммуникации здесь рассматривается как шум, помехи.

*Деятельностный подход* понимает коммуникацию как совместную деятельность участников коммуникации, в ходе которой вырабатывается общий (до определённого предела) взгляд на вещи и действия с ними. Для него характерны процессуальность (свойство непрерывно и последовательно изменяться во времени, преобразовываться), континуальность (непрерывность, отсутствие разделённости на фрагменты), контекстуальность (контекст (от лат. *contextus* – «соединение», «связь») – законченный отрывок письменной или устной речи (текста), общий смысл которого позволяет уточнить значение входящих в него отдельных слов, предложений, и т. п.). Отсюда контекстуальность – обусловленность контекстом (или нерасторжимость речи и сознания)). Он ближе к реальной жизни. В то же время для удобства можно пользоваться и механистическими метафорами («передача информации», «обмен информацией»), не забывая при этом об их условности.

Наиболее близким к «коммуникации» по значению является русское слово «общение», под которым понимается «сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека [41, с. 213]; коммуникативно-информационное взаимодействие людей [27, с. 7].

Нужно отметить, что одни специалисты понимают эти термины как синонимы, другие – разделяют понятия «общение» и «коммуникация», ограничивая коммуникацию лишь передачей тех или иных сообщений в направлении от субъекта (отправителя) к объекту (получателю). Для подобного ограничения содержания понятия «коммуникация» нет оснований, поскольку в процессе коммуникации не только передаётся информация (причем в обоих направлениях),

но и вырабатывается новая информация, являющаяся общей для её участников [32, с. 144—146]. Поэтому мы будем исходить из того, что понятия «общение» и «коммуникация», «деловое общение» и «деловые коммуникации» могут применяться как синонимы и понимать под коммуникацией «процесс обмена и понимания информации между двумя и более людьми с целью мотивирования определенного поведения или влияния на него» [56, с. 164].

В общении (и коммуникации) выделяют три **взаимосвязанные стороны или характеристики** [30]:

– *перцептивная* – включает процесс восприятия, формирования образа другого человека, его познания;

– *коммуникативная* – связана с выявлением специфики информационного процесса между людьми как активными субъектами, т.е. с учётом отношений между партнёрами, их установок, целей, намерений, что приводит не просто к «движению» информации, но к уточнению и обогащению знаний, сведений, мнений, которыми обмениваются люди;

– *интерактивная* – представляет собой процесс взаимодействия людей в общении (построение общей стратегии взаимодействия).

Согласно мнению многих российских исследователей [64, с. 123; 70, с. 28—29] деловое общение (под ним мы понимаем деловую коммуникацию) является одним из видов общения, выделяемых по признаку используемой техники общения, целей и особенностей личности. В отличие от других видов общения *деловое общение* направлено на согласование и объединение усилий людей с целью налаживания отношений и достижения общего результата деятельности. Потребность в нём, его содержание и формы определяются целью организации и функциями ее работников.

Основные особенности делового общения [29, с. 12—13]:

– **регламентированность**, т.е. *подчинение установленным правилам и ограничениям*. Например, правила письменного общения могут определяться специальными документами (регламентами). Так, в организации могут быть установлены правила, касающиеся внешнего вида делового письма, характера обращений к адресату, принятые языковые формулы и т. д. Устное общение определяется деловой культурой организации, системой ее традиций;

– **строгое соблюдение ролевого амплуа участников**. Это означает, что *в общении в обязательном порядке учитываются роли, определяемые статусом работников в организации*. Например, очевидно, что общение «начальник-подчинённый» будет строиться на основе понимания каждым из участников того, какое поведение от них ожидается. Также понятно, что по-другому будут общаться два начальника одного уровня. Таким образом, каждый работник участвует в деловом общении в соответствии с ролью, которую он играет в организации;

– **строгий отбор используемых в общении речевых средств**. Например, для делового общения характерен официально деловой стиль изложения, использование большого количества профессиональных терминов, нейтральный тон изложения и т. д.

Основной *задачей деловой коммуникации* можно назвать продуктивное сотрудничество, стремление к сближению целей, установление и улучшение партнерских отношений [27, с. 8].

Коммуникация является объектом изучения многих наук. Обусловлено это тем, что коммуникация является сущностной характеристикой самого общества, «человеческие отношения, да и сама общественная жизнь невозможны без коммуникации» [45, с. 43].

**Коммуникация, как объект изучения различных наук** [13].

*Философия* видит в коммуникации одно из атрибутивных свойств материи, обусловленных материальным единством мира и, следовательно, взаимосвязью, взаимозависимостью явлений и процессов действительности. Поэтому она достаточно широко трактует понятие и содержание коммуникации (использует широкое значение данного понятия). Вместе с тем именно в философии изначально сложилось и более узкое представление о коммуникации как о диалоге человека с человеком (софисты, Сократ, Платон). В рамках философии были постав-

лены такие ключевые проблемы теории коммуникации, как проблема понимания и интерпретации, зародились логика, риторика, этика, политика, герменевтика, имеющие самое прямое отношение к проблемам коммуникации [13].

*Социология*, изучая проблемы функционирования и развития общества, взаимодействие различных социальных субъектов, уделяет большое внимание проблемам коммуникации, изучению социальной коммуникации (изучает МБ). Так, она изучает функциональные особенности общения представителей различных социальных групп в процессе их взаимодействия с целью оказания влияния на их поведение и отношение к социальным ценностям данного общества и социума в целом. Оно зависит от социальных, экономических, профессиональных и других характеристик взаимодействующих субъектов и групп. Отсюда социология определяет общение, как процесс взаимодействия субъектов, составляющих общество, от которого зависит процесс его (общества) функционирования и развития.

Социология, кроме того, изучает взаимодействие социальных и коммуникативных факторов во внутригрупповой, межличностной и массовой коммуникации, а также уровни коммуникации, виды коммуникативных систем, их единицы, категории и частные функции социальной коммуникации.

Для социолога важно изучение коммуникации как социально обусловленного процесса, в рамках которого формируются индивидуальные и групповые установки речевого поведения. На основе взаимопонимания в процессе взаимодействия формируется совокупность поступков, мероприятий, обеспечивающих достижение коммуникативных целей. В специальном разделе социологии – социологии коммуникации – наряду с межличностной коммуникацией всесторонне изучается массовая коммуникация, исследуются социальные факторы, обуславливающие влияние массовой коммуникации на формирование общественного мнения. В работах социологов коммуникация признается категорией, предметом социологического исследования.

*Лингвистика* занимается проблемами вербальной коммуникации – возникновением и развитием языка и речи (устной, письменной, диалогической, монологической) как важнейших средств человеческого общения.

*Паралингвистика* рассматривает способы невербальной коммуникации – жесты, мимику, и другие несловесные коммуникативные средства.

На стыке лингвистики, логики, философии и других наук находится *семиотика*, изучающая коммуникацию как передачу знаков или обмен знаками. Примерами знаковых систем являются естественные (разговорные) языки, искусственные языки (азбука Морзе, языки программирования и т.д.), системы сигнализации в обществе и природе, входные и выходные сигналы кибернетических устройств. Семиотическая сторона коммуникации безусловно важна, но её акцентирование может привести к абстрагированию от социального контекста коммуникации. Устранить этот недостаток пытается *социоллингвистика*, которая исследует проблемы, связанные с социальной природой языка и особенностями его функционирования в различных сообществах, механизмы взаимодействия социальных и языковых факторов, обуславливающих контакты между представителями различных социальных групп.

Одним из важнейших коммуникативных аспектов психологической науки является изучение способности человека отражать мир, познавать его и регулировать свое взаимодействие с ним. В рамках *общей психологии* изучается психологическая природа речи и языка, т. е. способы вербальной коммуникации, а также различные виды невербальной коммуникации и особенности их восприятия, обусловленные психологическими особенностями личности. В *социальной психологии* исследуются способы общения, межличностное восприятие и понимание, взаимодействие индивида и малой группы, внутригрупповые отношения, конфликты, психология межгрупповых отношений и т. д. (изучает Я, взаимосвязь людей).

*Политология* изучает политические процессы с точки зрения информационного обмена между субъектами политики.

*Этнография* изучает бытовые и культурологические особенности коммуникации как общения в этнических ареалах

Культурология и ряд других дисциплин гуманитарного, естественно-научного и научно-технического циклов также обращаются в своих исследованиях к проблеме социальной коммуникации. Очень весомый вклад в изучение коммуникации внесли *технические науки*. Эволюция коммуникативных возможностей человека связана с техническим прогрессом. Развитие средств коммуникации – от книгопечатания до современной компьютерной связи – полностью изменило характер социальной коммуникации, сделав возможной передачу информации в режиме реального времени на неограниченные расстояния.

Исследовательское поле коммуникации распространяется и на природный мир. В рамках биологии с конца XIX в. стало очень активно развиваться направление, изучающее поведение и коммуникацию животных, обусловленные биологическими факторами – *этология*. В настоящее время в научном сообществе широко используются такие понятия как «биокоммуникация» и «зоокоммуникация». За исследования в этой области во второй половине XX в. были удостоены Нобелевской премии К. Лоренц, Н. Тинберген, К. Фриш [13].

## 1.4. Типы и виды деловых коммуникаций

Существуют различные подходы к типологии коммуникаций. Так, например, одни исследователи по субъекту и средствам коммуникации выделяют два основных типа коммуникации – «**контактный**» и «**технический**». Первый из них характерен для прямой (непосредственной) коммуникации, т.е. коммуникации «лицом к лицу», при непосредственном контакте с помощью словесных и несловесных форм; второй – для не прямой (опосредованной, дистанционной), когда между общающимися сторонами существуют пространственно-временные разрывы и потому информация передается при помощи каких-либо технических средств, информационных технологий (осуществляются с помощью электронной почты, телекоммуникационных систем, управленческих информационных технологий). Другие исследователи называют их видами коммуникации.

А. А. Брудный в зависимости от направленности информации, выделяют **аксиальный и ретиальный типы коммуникации** [11 с.89] (другие авторы называют их видами коммуникации). При этом **аксиальная** (от лат. *axis* – ось) коммуникация подразумевает передачу сообщения строго определенному, единичному получателю информации или группе людей. (например, телеграмма или личное письмо, доставленные конкретному лицу). а **ретиальная** (от лат. *rete* – невод, сеть) – имеет своим адресатом многих реципиентов (как в радиопередаче или телевизионной программе, приём которой требует настройки на волну или на канал). Главное различие аксиальной и ретиальной коммуникации заключается в том, что в первом случае передача сообщения подразумевает «однозначное соответствие» между передающим и получающим, в то время как во втором это соответствие «взаимно неоднозначно». Особенности аксиальной коммуникации в основном применяются в ситуациях непосредственного межличностного общения, а массовое общение использует модели ретиальной коммуникации.

Б. А. Парахонский [57, с. 126—145] в основу выделения типов коммуникации положил критерий «соотношение статусов источника информации и её получателя». Возможны четыре варианта такого соотношения. В первом, названном исследователем *интерпретацией*, статус источника ниже, чем статус получателя. Во втором – *истолковании* – наоборот, статус источника выше статуса получателя. В третьем – статусы источника и получателя равны, и такой тип коммуникации назван *пониманием*, в четвертом – источник тождественен получателю, и это коммуникация с самим собой, т. е. *рефлексия*.

**Интерпретация** – тип коммуникации, когда в качестве источника сообщения выступают явления природы, составляющие его ближайшее жизненное окружение. Человек никогда не воспринимает окружающую реальность саму по себе, а только во множестве интерпретативных схем, которые вырабатываются в процессе его культурной эволюции.

**Истолкование** – это коммуникация со сверхъестественным источником информации. Это коммуникация с сакральным миром. В этой системе истинное знание не добывается, а испрашивается и спускается «сверху», т. е. это истина высшего порядка, результат «откровения», а не усилий самой личности. Истина не добывается путём познания, а раскрывается божеством своему избраннику (приобретающему статус пророка), который далее обязан раскрывать её остальным. В этом типе коммуникации часто участвует посредник, жрец.

**Понимание** – тип коммуникации, где личность ведет диалог с другой личностью.

**Рефлексия, или коммуникация с самим собой**, – это тип коммуникации, когда человек получает информацию из памяти в форме сознаваемого воспоминания или в форме бессознательного. Рефлексия – это переживание своих мыслей и чувств, но не просто размышление о себе, а размышление, нацеленное на изменение собственной системы ценностей.

Б. З. Мильнер [51] выделяет такие типы коммуникации как внутриличностная, межличностная, в малой группе, общественная, внутренняя оперативная, внешняя оперативная, личностная.

*Внутриличностная коммуникация* возникает внутри самого индивидуума. Это то, как индивидуум говорит сам с собой.

*Межличностная коммуникация* – коммуникация с другим человеком.

*Коммуникация в малой группе.* Малые группы состоят из нескольких индивидуумов, посылающих и получающих информацию. В связи с этим возникает большая вероятность недопонимания в группе.

*Общественная коммуникация.* В общественной коммуникации выступающий (источник информации) передаёт послание аудитории (получателям информации). Общественная коммуникация возникает, когда группа слишком большая, чтобы все члены могли эффективно участвовать в её работе. Этот тип коммуникации может возникнуть на собраниях, церемониях, пресс-конференциях.

*Внутренняя оперативная коммуникация* – это коммуникация в пределах организации, непосредственно направленная на достижение целей организации. Примерами такой коммуникации являются связь между отделами предприятия, отчёты отдела реализации продукции или ведомости складского учёта, которые передают информацию о потребностях отделу оперативного планирования производства.

*Внешняя оперативная коммуникация* связана с достижением организацией своих целей или межорганизационной деятельностью. Она осуществляется между организацией и образованиями, которые существуют вне её. Она также относится к взаимоотношениям с государственными, региональными органами и общественностью.

*Личностная коммуникация.* Не вся связь в организации основывается на получаемых заданиях. Личностная коммуникация определяется как случайный обмен информацией между людьми при встрече.

Рассмотрев ниже виды коммуникации, мы увидим, что типология коммуникаций Б. З. Мильнера в настоящее время не актуальна, поскольку типы коммуникации, выделенные им, совпадают с видами коммуникации.

Для выделения видов коммуникации исследователи используют различные признаки.

**1. По масштабности процесса коммуникации и массовости вовлекаемых в него лиц:**

а) *массовая коммуникация* (на уровне социальной системы) – процесс распространения информации (знаний, духовных ценностей, моральных и правовых норм и т.п.) с помощью технических средств тиражирования информации (радио, телевидение, кино, пресса, видеоклипы, звукозаписи и т.п.), имеющих социальное значение на численно большие, рассредоточенные аудитории с целью влияния на установки, поведение, мысли и оценки людей. Под массовой коммуникацией можно понимать и одновременную связь с большим количеством людей в ограниченном пространстве, позволяющую осуществлять взаимодействие (коммуникацию) с «лидерами мнений» (например, митинги, шествия, презентации, концерты в больших открытых или закрытых помещениях (стадионы и др.). Общим критерием обоих видов массовой коммуникации является потребление большим количеством людей массовой информации [13];

б) *среднего уровня* (между и в больших социальных группах – *групповая*, в социальных организациях – *внутриорганизационные коммуникации*). Внутриорганизационные коммуникации – это, например, взаимодействие членов организации со структурными подразделениями, структурных подразделений организации между собой;

в) *локальная* (внутрисемейная, в малых группах – *внутригрупповая*, межгрупповая).

По отношению к каждому из внешних субъектов межгрупповых взаимосвязей коммуникации носят внешний характер – *внешние коммуникации* (между организацией и её внеш-

ней средой (реклама, PR, ежегодные отчёты о финансовом состоянии, телефонные переговоры и т.д.)). *Внутренние коммуникации* – это любые коммуникации внутри организации. Они могут быть устными или письменными, непосредственными или виртуальными, личными или групповыми, вертикальными, когда информация перемещается по уровням иерархии (по нисходящей – с высших уровней на низшие. Так передаётся информация о текущих задачах, изменениях приоритетов, рекомендуемых процедурах и т. д.; по восходящей – с низших уровней на высшие, выполняют функцию оповещения верха о том, что делается внизу, руководство узнаёт о текущих проблемах, назревающих конфликтах); горизонтальными (между подразделениями организации. Такой обмен информацией необходим для координации задач и действий) и др. Внутренние коммуникации могут принимать характер межличностных отношений – *межличностные коммуникации* (как правило, связаны с идеальной моделью коммуникации, в которой участвуют двое коммуникантов). Межличностные коммуникации отличаются от *внутриличностных (интраперсональных)*, которые представляют собой «общение с самим собой» (человек диалогизирует свой внутренний «монолог», разговаривая со своим внутренним голосом, совестью, *alter ego*).

2. **По способу установления и поддержания контакта** коммуникации подразделяются:

- а) на *непосредственные* (прямые);
- б) *опосредованные* (дистанционные).

3. **По инициативности коммуникаторов** коммуникации делятся:

- а) на *активные*;
- б) *пассивные*.

Если коммуникатор воздействует на реципиента, который не реагирует на послания, то последний играет пассивную роль, а данная коммуникация в целом также является пассивной. Коммуникация становится активной, если все коммуникаторы, участвующие в коммуникативном процессе, иницируют послания и сразу же реагируют на полученную информацию своими действиями.

4. **По степени организованности** коммуникации подразделяются:

- а) на *случайные*;
- б) *неслучайные* (организованные).

Случайные коммуникации возникают стихийно (обмен информацией происходит случайно во время незапланированных заранее встреч, при этом могут обсуждаться и приниматься достаточно важные и ответственные решения).

5. **В зависимости от направления потока информации** коммуникации подразделяются:

а) на *горизонтальные*. Происходят между членами группы, имеющими равный ранг в системе управления организацией, между друзьями, равнозначными группами в обществе;

б) *вертикальные*. Вертикальные коммуникации, в свою очередь, подразделяются на нисходящие и восходящие. Коммуникативный поток, который перемещается от одного уровня в группе или организации к другому, более низкому уровню, называется *нисходящим* (общение начальника со своими подчиненными). *Восходящая* информация от более низкого к более высокому уровню используется для обратной связи подчинённых с руководителем с целью информирования о результатах работы и текущих проблемах.

6. **В зависимости от используемых знаковых систем** коммуникации подразделяются:

- а) на *вербальные*;
- б) *невербальные*.

Вербальные коммуникации реализуются посредством устных и письменных сообщений. Невербальные коммуникации осуществляются посредством языка телодвижений и параметров

речи (интонация, тембр голоса, темп речи, частота дыхания, выбор слов, употребление жаргона, громкость голоса, произношение слов и др.).

**7. По характеру кодирования с учетом специфики получателя (адресата):**

а) *публичные* – коммуникации, обладающие экспрессией, рассчитанные на массовые аудитории;

б) *личностные (индивидуальные)* – рассчитанные на получение сообщения только конкретным индивидом;

в) *конфиденциальные* – разновидность личностных коммуникаций, не рассчитанных на восприятие третьим индивидом.

**8. По характеру процесса, с учетом его результативности** коммуникации подразделяются на следующие виды:

а) *эффективные (успешные)*; б) *неэффективные* [33].

## **Тема 2. Процесс коммуникации и его составляющие. Формы и виды коммуникаций**

Цель темы: Изучить коммуникационный процесс, формы и виды коммуникаций, а также формы передачи и приёма информации в процессе деловых коммуникаций.

План темы:

1. Процесс коммуникации и его составляющие.
2. Формы и виды коммуникаций.
3. Формы передачи и приёма информации.

**Ключевые слова:** процесс коммуникации, формы и виды коммуникаций, формы передачи и приема информации.

## 2.1. Процесс коммуникации и его составляющие

Процесс коммуникации предполагает передачу информации с целью взаимодействия между различными субъектами коммуникации по разным каналам связи и при помощи различных коммуникативных средств. Данный процесс может приобретать различные формы в зависимости от числа участников и их целей, используемых каналов, средств, стратегий и пр.

В процессе обмена информацией можно выделить **четыре базовых элемента**: отправитель (адресант, коммуникатор), сообщение, канал, получатель (адресат, реципиент).

Отправитель – инициатор коммуникативного процесса, который хотел бы донести свою идею или концепцию до других людей, найти информацию, выразить мысли или эмоции. Отправитель формулирует сообщение в уме, кодирует его с помощью определённых символов (звуки, знаки, жесты и т.д.) и передаёт через соответствующие каналы. Он может быть представлен отдельным индивидом, группой людей, общественным институтом.

Сообщение представляет собой осязаемую формулировку отправляемой получателю идеи. Это информация, закодированная с помощью символов.

Канал – среда, в которой передается информация.

Получатель – субъект, которому предназначена информация и которое декодирует содержащиеся в сообщении символы и интерпретирует для себя их значение. Если в роли получателя выступает более чем одно лицо, то получателя называют аудиторией коммуникации. Как объект информационного воздействия аудитория может быть массовой и специализированной.

Учёными разработаны многочисленные модели коммуникации, отражающие последовательность осуществления данного процесса. В общем виде процесс коммуникации предполагает, что отправитель (источник) передаёт сообщение, чтобы оказать определённое воздействие на получателя.

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 и разделили исходную идею. Это трудно, ибо каждый этап является одновременно точкой, в которой смысл может быть искажён или полностью утрачен.

То, что искажает смысл, называется шумом. Источники шума варьируют от различий в языке (в вербальном или невербальном оформлении) до различий в восприятии людей его получающих, из-за которых может изменяться смысл в процессах кодирования и декодирования. Например, говорят о шуме, когда сообщения плохо закодированы (написаны неясно) или плохо декодированы (не поняты), или, когда каналы коммуникации не эффективны (внимание получателя отвлечено от сообщения). Помехой может служить также различие в организационном статусе между руководителем и подчинённым, что также затрудняет точную передачу информации. Таким образом, шум по своей сути является барьером в процессе коммуникации.

Определённый шум в процессе коммуникации есть всегда, поэтому на каждом этапе процесса обмена информацией происходит некоторое искажение смысла. Если уровень шума достаточно высок, то может происходить заметная потеря смысла послания или даже полная блокировка информационного обмена.

Американский математик и инженер Клод Шеннон разработал свою коммуникационную модель в конце 1940 гг. по заказу лаборатории Белл Телефон. Главной задачей было снижение «шума» и максимальное облегчение обмена информацией. Модель описывает пять функциональных и один дисфункциональный факторы коммуникативного процесса [120]. К функциональным элементам относятся (рис. 2.1):

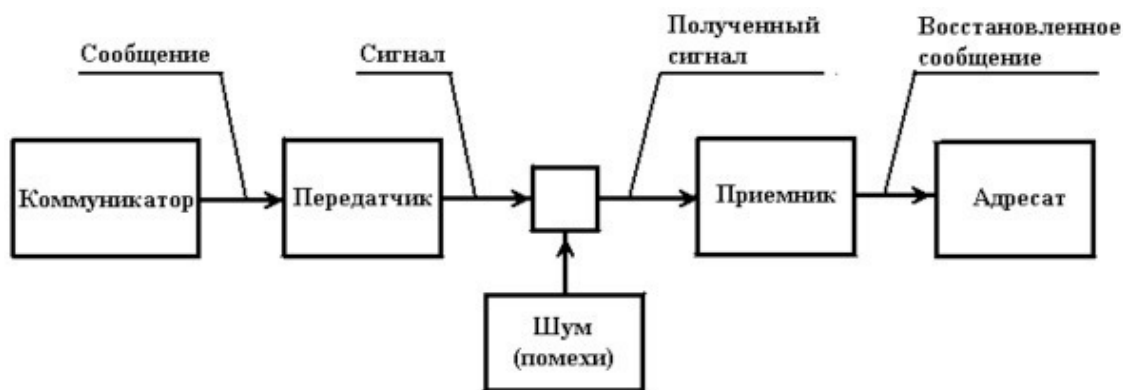


Рис. 2.1 Модель Шеннона-Уивера [97]

– источник информации, продуцирующий сообщение;  
– отправитель, кодирующий сообщение в сигналы;  
– канал, проводящий это сообщение. Существуют два подхода к определению коммуникационного канала:

- это человеческие сенсорные каналы, такие, как слух, осязание, обоняние;
  - это средства массовой коммуникации, такие, как печать, телевидение и прочие;
- получатель;  
– цель или место назначения.

Дисфункциональным элементом является шум.

Сигнал уязвим настолько, насколько он может быть искажён шумом. Примером искажения может являться наложение сигналов одновременно через один канал.

Недостатки модели Шеннона-Уивера [120]:

– отражает преимущественно технические способы коммуникации; человек включается в неё лишь в качестве «источника» или «приёмника» информации. По схеме Шеннона-Уивера реализуются все способы дистанционной передачи информации (телекоммуникации в широком понимании): радио, телевидение, телефон, телеграф, телетайп, телекс, телефакс, а также компьютерные телекоммуникации. **Телекоммуникация** – это обмен информацией на расстоянии;

– абстрагируется от содержания, смысла передаваемой информации, сосредотачиваясь только на её количестве;

– коммуникативный процесс в данной модели носит линейный, однонаправленный характер, обратная связь отсутствует.

Достоинства модели Шеннона-Уивера [120]:

– возникло представление о скорости и количестве передаваемой информации;

– появилось положение о шуме, как факторе коммуникативного процесса, затрудняющем процесс обмена информацией.

Неспособность участников коммуникации осознать, что посланное и полученное сообщение не всегда совпадают, является частой причиной затруднения коммуникационного обмена. Это положение, заложенное в модели, получившей название «модель Шеннона-Уивера», получило развитие в исследованиях Мэлвина де Флюэра.

Де Флюэр отмечает, что в коммуникативном процессе «значение» трансформируется в «сообщение» и описывает, каким образом отправитель переводит «сообщение» в «информацию», которую затем посылает по каналу. Получатель декодирует «информацию» в «сообщение», которое, в свою очередь, трансформируется в месте назначения в «значение». Если

между первым и вторым значениями есть соответствие, то коммуникация состоялась. Но, согласно Де Флюэру, полное соответствие является весьма редким случаем.

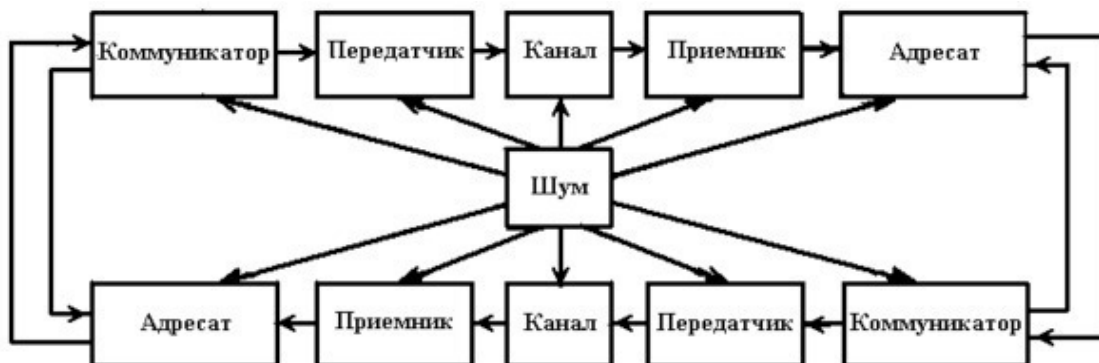


Рис. 2.2 Модель Де Флюэра [97]

В модели Де Флюэра учтён основной недостаток линейной модели Шеннона-Уивера, отсутствие фактора обратной связи. Он замкнул цепочку следования информации от источника до цели линией обратной связи, повторяющей весь путь в обратном направлении, включая трансформацию значения под воздействием «шума». Обратная связь даёт коммуникатору возможность лучше приспособить своё сообщение под коммуникационный канал для повышения эффективности передачи информации и увеличивает вероятность соответствия между отправленным и принятым значением [120].

Однако окончательным преодолением упрощенной трактовки коммуникации как одностороннего линейного процесса стала циркулярная модель Ч. Осгуда-У. Шрамма (рис. 2.3).

Её главная отличительная черта – постулирование циркулярного характера процесса коммуникации. Другая особенность определяется тем, что если Шеннона интересовали в первую очередь каналы, то Шрамм и Осгуд обратили своё внимание на поведение главных участников коммуникации – отправителя и получателя, основными задачами которых являются кодирование, декодирование и интерпретация сообщения. Если механистические, линейные модели (например, Шеннона – Уивера) в первую очередь были нацелены на исследование точности передаваемых сигналов, достигаемой минимизацией технических шумов в канале, то в циркулярной модели основной акцент делается на интерпретации сообщения. Поскольку каждый участник коммуникации подходит к расшифровке смысла передаваемого сообщения со своими критериями, то в коммуникативном процессе возникает «семантический шум». Минимизировать его последствия и сделать коммуникацию более эффективной можно лишь посредством механизма обратной связи [120].



Рис. 5 Модель коммуникации Шрамма-Осгуда

Рис. 2.3. Модель Осгуда-Шрамма [97]

Модель Осгуда-Шрамма наглядно демонстрирует, что при обмене сообщениями источник и получатель меняются ролями, в результате чего коммуникация превращается в диалог.

Современные исследователи коммуникативных процессов представляют процесс обмена информацией, представленный на рис. 2.4.

В процессе движения информации происходит ее продвижение по следующим **этапам** [120]:

- зарождение идеи;
- кодирование и выбор канала;
- передача;
- декодирование;
- обратная связь.

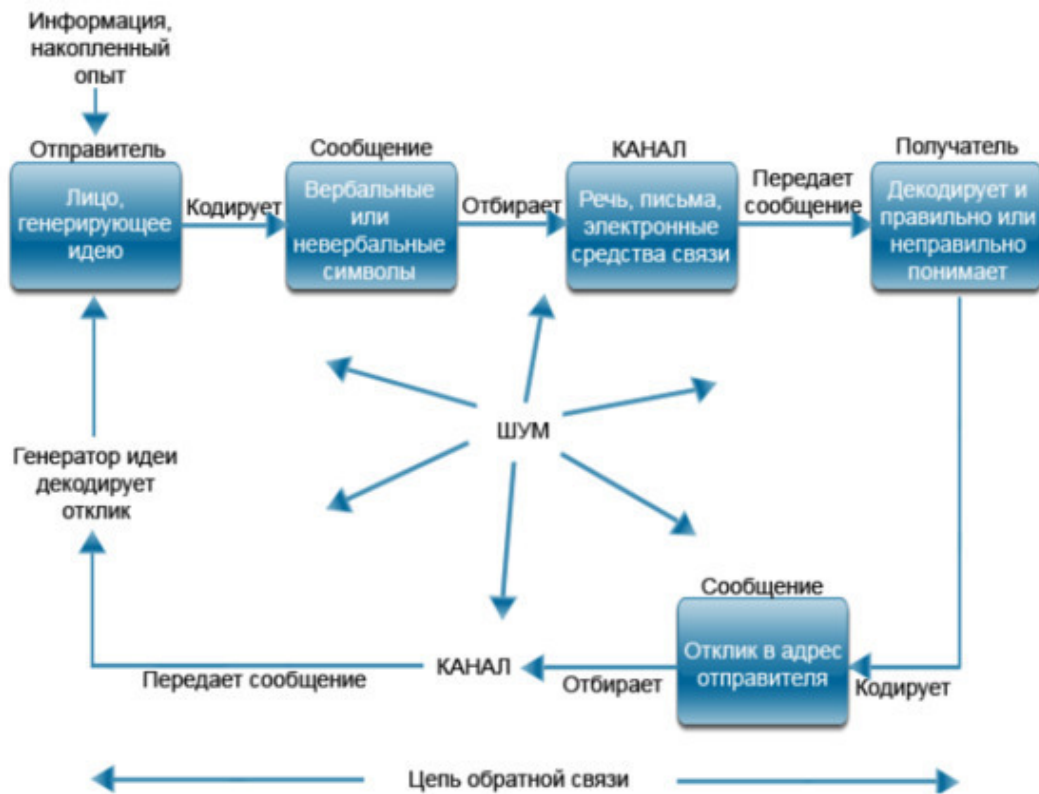


Рис. 2.4 Процесс обмена информацией как система с обратной связью и шумом [120]

1. *Зарождение идеи.* Обмен информацией начинается с формулирования идеи или отбора информации. При этом отправитель решает, какую именно идею или сообщение следует сделать предметом обмена. Его роль заключается в проектировании и кодировании информации с последующей передачей другим участникам процесса.

2. *Кодирование и выбор канала.* Прежде чем передать идею, отправитель должен закодировать её с помощью символов. Например, он может использовать в качестве символов слова, интонации и жесты (язык тела). 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, письменных материалов, электронные средства связи, включая компьютерные сети и электронную почту, видеоленты и видеоконференции. Если канал непригоден для физического воплощения символов, передача невозможна. Если канал не слишком соответствует идее, обмен информацией будет неэффективен.

Выбор средства сообщения не должен ограничиваться единственным каналом. Зачастую желательно использовать два или более средства коммуникации в определённом сочетании. В связи с этим процесс усложняется, поскольку отправителю приходится устанавливать последовательность использования этих средств и определять временные интервалы для передачи информации. Тем не менее считается, что одновременное использование средств обмена устной и письменной информацией обычно эффективнее, чем обмен только письменной. Например, если на собрании начальников отделов, у начальника финансового отдела есть предложения по упрощению взаиморасчетов, эффективнее будет их представить письменно в виде раздаточного материала, на экране или флип-чарте<sup>1</sup> в виде графиков, схем, или видеороликов,

<sup>1</sup> Флипчарт, или офисная доска, – специальный планшет на треноге, магнитно-маркерная доска с креплением для листа

сопровождая их демонстрацию устными комментариями. При этом больше вероятность, что информация будет воспринята, во-первых, положительно, во-вторых, полностью (или в максимальном объеме), в-третьих, будут оперативно учтены пожелания и предложения заинтересованных коллег.

3. *Передача.* На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения (закодированной идеи или совокупности идей) получателю. Здесь речь идёт о физической передаче сообщения, которую многие люди по ошибке и принимают за сам процесс коммуникации. В то же время передача является лишь одним из важнейших этапов, через которые необходимо пройти, чтобы донести идею до другого лица.

4. *Декодирование.* После передачи сообщения отправителем получатель декодирует его. **Декодирование** – это перевод символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют точно такое же значение для получателя, последний будет знать, что именно имел в виду отправитель, когда формулировалась его идея. Если реакции на идею не требуется, процесс обмена информацией на этом завершается.

Кодирование и декодирование являются потенциальными источниками ошибок. В ходе этих процессов знания, установки и прошлое каждого человека играют роль фильтров, создавая «помехи» адекватной интерпретации символов.

5. *Обратная связь.* В случае, когда получатель реагирует на коммуникации отправителя ответным сообщением, возникает обратная связь. При отсутствии реакции процесс коммуникации носит односторонний характер; обратная связь означает, что сообщения идут в обе стороны. Обмен информацией можно считать эффективным, если получатель продемонстрировал понимание идеи через обратную связь. Например, произвёл действия, которых ждал от него отправитель.

Обратная связь – мощное средство повышения эффективности коммуникаций, т.к. она несёт отправителю информацию о том, насколько правильно было интерпретировано его исходное послание. Обладающие хорошими коммуникативными навыками менеджеры прекрасно осознают круговую природу коммуникаций.

Таким образом, **коммуникационный процесс** – это последовательность действий при общении людей. **Цель коммуникационного процесса** – обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена. Коммуникационный процесс имеет определённые элементы и происходит поэтапно. На каждом из этапов может возникать «шум» (помехи в коммуникациях), который способен существенно понижать их эффективность.

Как было отмечено выше, главная цель коммуникации – обмен различного рода информацией. Каждая организация пронизана сетью информационных каналов, которые предназначены для её сбора, анализа и систематизации. Менеджер имеет возможность выбирать наиболее удобные для него каналы коммуникации с другими руководителями и рядовыми сотрудниками. Обсудить проблему можно в личной беседе, по телефону, написав электронное сообщение, записку или письмо, либо повесить сообщение на доску объявлений – конкретный канал во многом определяется природой сообщения.

Каналы можно классифицировать по их пропускной способности (ёмкости) – объёму информации, который может быть передан через него за одну коммуникативную сессию (рис. 2.5).

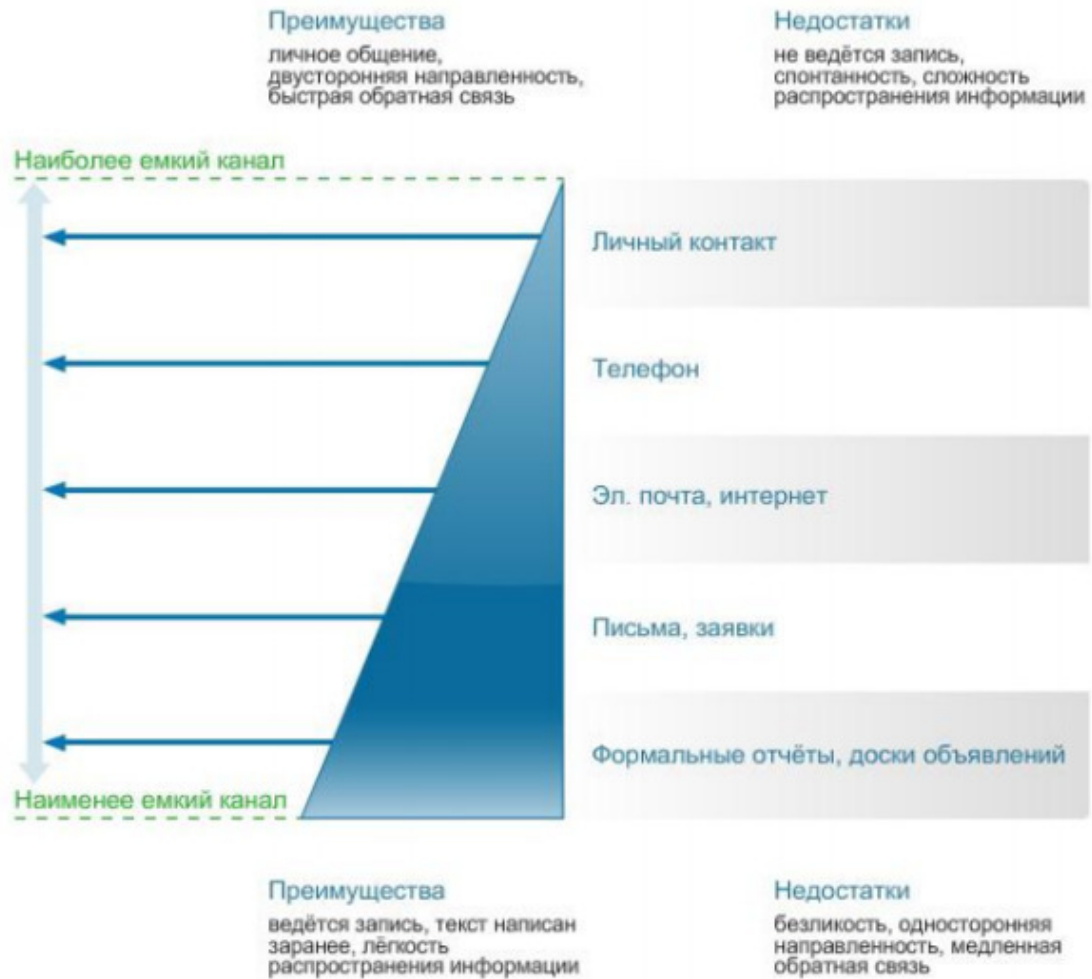


Рис. 2.5 Классификация каналов по пропускной способности [120]

В целом коммуникация становится более эффективной при использовании всего множества каналов как письменных, так и устных.

На ёмкость коммуникативных каналов влияют **три фактора**:

- способность обрабатывать несколько сигналов одновременно;
- возможность обеспечения быстрой, двусторонней обратной связи;
- способность обеспечивать личный подход к коммуникациям [120].

С точки зрения этих возможностей самым лучшим средством является *личное общение*. Только оно гарантирует прямое воздействие, передачу множественных информационных сигналов, немедленную обратную связь и личный подход.

*Общение по телефону* или с помощью других электронных средств ускоряет процесс коммуникации, однако в нём отсутствует «эффект присутствия».

Персональные *письменные сообщения* – записки, письма, замечания – тоже могут иметь личностную направленность, но они доносят только написанные на бумаге слова и не могут обеспечить быструю обратную связь.

*Безличные коммуникативные каналы* – бюллетени, стандартные компьютерные отчёты – являются самыми «мелкими», их пропускная способность ограничена в наибольшей степени.

По сути, эффективность способа коммуникации зависит от того, насколько он подходит для той информации, которую нужно передать. В частности, исследования показали, что в тех случаях, когда информация носит неоднозначный характер (т.е. нуждается в разъясне-

ниях), устные средства связи более эффективны, чем письменные. Однако письменная форма передачи сообщений более действенна, когда информация очевидна, проста и прямолинейна. Например, доведение до работников рабочих заданий, информирование их о принятых решениях или закрепление в письменной форме достигнутых ранее договоренностей.

В любом случае важен не только вопрос, какую форму коммуникации выбрать, но и как ее правильно использовать. В табл. 2.1 приведён ряд полезных советов по использованию традиционных средств коммуникации [20, с. 411].

Рекомендации по использованию средств коммуникации [20. С. 411]

Средство коммуникации	Наилучшее применение	Правила использования
Электронная почта	Отправка ключевой информации, подтверждение регистрации	Придерживайтесь краткости изложения Слова сохраняются навсегда, поэтому избегайте саркастических или оскорбительных замечаний
Факс	Отправка готового документа, требующего подписи, проекта для одобрения или сообщения человеку, не имеющего доступа к электронной почте	Предварительно позвоните и предупредите об отправке факса Позвоните после отправления факса, чтобы удостовериться в его получении Избегайте посылать личную или конфиденциальную информацию, которую могут увидеть другие
Почта	Отправка объёмного и сложного материала или благодарственных писем	Убедитесь в отсутствии ошибок В начале документа выделите ключевые моменты Избегайте длинных абзацев, выделяйте из графически Будьте сосредоточены, избегайте большого количества заданий
Телефон	Передача информации, несущей эмоциональную нагрузку (если личная встреча невозможна)	Заранее договаривайтесь о времени важных звонков Выслушивайте собеседника не перебивая Проводите беседу кратко, чётко выделяя важные моменты Убедитесь, что обсуждение личных вопросов не может быть подслушано
Личная беседа	Передача более деликатной и щепетильной информации	Запланируйте встречу и придите подготовленным к обсуждению вопросов

## 2.2. Формы и виды коммуникаций

**Формы коммуникации** различные авторы понимают по-разному. Например, И. В. Сидорская [72, с. 36] по типу технологии кодирования, трансляции и воспроизводства информации выделяет устную, письменную и экранную коммуникации, т.е. считает их типами коммуникации. Другие авторы говорят в данном случае о *формах* коммуникации, которые отличаются друг от друга особыми системами кодирования послания (вербальная, визуальная и др.).

Согласно одной из классификаций по характеру связи, можно выделить такие формы коммуникации как прямое и косвенное общение; непосредственное и опосредованное общение; по количеству, участвующих в общении – межличностное (межперсональное) и массовое общение.

Прямое общение – непосредственные контакты с помощью вербальных (речевых) и невербальных средств; косвенное – общение через посредников, которыми могут выступать другие люди.

Непосредственное общение – лицом к лицу, осуществляется через органы человека (голосовые связки, руки, голова); опосредованное – коммуникация при помощи технических средств (общение путём деловой переписки, по телефону и т.д.), письменно.

Межличностное общение – общение людей в группах или парах; массовое – множественные непосредственные контакты незнакомых людей или через средства массовой информации.

Коммуникации, по способу обмена информацией, могут происходить в устных и письменных формах.

Общепринятыми *формами устных деловых коммуникаций* являются деловые встречи и беседы, дискуссии, совещания, заседания, собрания, переговоры, брифинги, пресс-конференции, презентации, приём по личным вопросам, телефонные разговоры и др. Вместе с тем, Б. З. Зельдович называет вышеназванные формы деловых коммуникаций видами [30]. Мы же будем понимать, что это формы коммуникации.

Устные формы деловых коммуникаций разделяются на монологические и диалогические. К монологическим относятся:

- приветственная речь;
- торговая речь (реклама);
- информационная речь;
- доклад (на заседании, собрании) [30].

Диалогические формы коммуникации:

- деловой разговор – кратковременный контакт, преимущественно на одну тему;
- деловая беседа – продолжительный обмен сведениями, точками зрения, часто сопровождающийся принятием решений;
- переговоры – обсуждение с целью заключения соглашения по какому-либо вопросу;
- интервью – разговор с журналистом, предназначенный для печати, радио, телевидения;
- дискуссия;
- совещание (собрание);
- контактный деловой разговор – непосредственный, «живой» диалог;
- телефонный разговор (дистантный), исключаящий невербальную коммуникацию [30];
- пресс-конференция – мероприятие для СМИ, проводимое в случаях, когда есть общественно значимая новость, и организация или отдельная известная личность, непосредственно связанные с этой новостью, желают дать свои комментарии по этой новости, которые были бы интересны и важны для общественности;

– презентация – официальное представление чего-либо вновь созданного (предприятия, проекта, продукта);

– «круглый стол» – собрание в рамках крупного мероприятия, используется как свободная конференция разнородных участников для непосредственного обсуждения определённых проблем. Эта форма коммуникаций характеризуется следующими признаками:

- 1) цель обсуждения – обобщить идеи и мнения относительно обсуждаемой проблемы;
- 2) все участники круглого стола выступают в роли пропонентов (должны выражать мнение по поводу обсуждаемого вопроса, а не по поводу мнений других участников);
- 3) все участники обсуждения равноправны; никто не имеет права диктовать свою волю и решения.

В процессе круглых столов оригинальные решения и идеи рождаются достаточно редко. Более того, зачастую круглый стол играет скорее информационно-пропагандистскую роль, а не служит инструментом выработки конкретных решений.

Письменные формы деловых коммуникаций – многочисленные служебные документы: деловое письмо, протокол, отчёт, справка, докладная и объяснительная записка, акт, заявление, договор, устав, положение, инструкция, решение, распоряжение, указание, приказ, доверенность и др. [30].

В зависимости от *используемой техники общения, его целей, особенностей личности* можно выделить следующие **виды общения (коммуникации)** [64, с. 123; 70, с. 28—29].

1. *Примитивное общение.* Характеризуется тем, что партнёр по общению рассматривается только с двух позиций: «нужный объект»/«ненужный объект». При этом в случае потребности в «нужном объекте» с ним вступают в контакт. «Ненужный объект» полностью игнорируется.

2. *«Контакт масок».* Это формальное общение, при котором отсутствует стремление понять и учесть особенности личности собеседника. Этот процесс общения получил свое название потому, что в ходе общения участвуют «маски», например, маска вежливости, строгости, безразличия, участливости и т. д. Для этого используется определённый набор выражений лица, жестов, стандартных фраз, позволяющих скрыть истинные эмоции, отношение к собеседнику. «Контакт масок» часто применяют публичные люди, постоянно находящиеся в центре внимания, для того чтобы не проявлять своих истинных эмоций, отношений, настроения.

3. *Формально-ролевое общение.* Наиболее характерно для общения в формальной обстановке, когда нет необходимости в организации личностных отношений. При этом содержание и средства общения определяются социальными ролями партнёров по общению: врач и пациент, милиционер и нарушитель правил дорожного движения, контролёр и пассажиры автобуса и т. д.

4. *Духовное общение.* Духовное общение характеризуется взаимопониманием между людьми, а в его основе лежит доверие к личности собеседника. Участники общения хорошо знают личностные качества, интересы, убеждения, реакции друг друга.

5. *Ритуальное общение.* Осуществляется для поддержания связи с социумом, для укрепления представления о себе как члене общества. Это общение связано с поддержанием традиций, исполнением каких-либо ритуалов. Например, для поддержания связи с родственниками соблюдаются семейные традиции праздников, для сохранения связей с одноклассниками человек принимает участие во встречах с одноклассниками. Другой пример ритуального общения – светское общение, определяемое формальной вежливостью. Его особенность состоит в том, что люди фактически не общаются, говорят не то, что думают, а то, что положено говорить в подобных случаях. Их точки зрения на тот или иной вопрос не имеют никакого значения и не определяют характера коммуникаций.

6. *Манипулятивное общение.* Направлено на получение односторонней выгоды. Для этого один из партнёров использует различные манипулятивные приёмы воздействия: лесть, обман, демонстрация силы, демонстрация доброты и др. В результате у человека, которым манипулируют, создаётся впечатление, будто он сам принимает решения, сам управляет своим поведением.

7. *Деловое общение.* Направлено на согласование и объединение усилий людей с целью налаживания отношений и достижения общего результата деятельности. Потребность в нём, его содержание и формы определяются целью организации и функциями ее работников.

## 2.3. Формы передачи и приёма информации

Существует множество определений понятия «информация». Например, «Информация – это сведения и факты об окружающем мире, отражённые в сознании человека, зафиксированные каким-либо способом и поэтому обладающие свойством воспроизводимости» [29, с. 17]; «информация – это общенаучное понятие, включающее обмен сведениями между людьми, человеком и автоматом, автоматом и автоматом, обмен сигналами в животном и растительном мире; передачу признаков от клетки к клетке, от организма к организму» [101].

Во втором определении выделены четыре вида информации по различным способам (субъектам) обмена:

- *социальная* (человек – человек);
- *техническая* (человек – автомат, автомат – автомат);
- *биологическая* (информация в животном и растительном мире);
- *генетическая* (передача признаков от клетки к клетке, от организма к организму).

Существуют и другие варианты классификации информации по видам:

- по сфере применения информации (экономическая, географическая, социологическая и пр.);
- по характеру источников информации (первичная, вторичная, обобщающая и пр.);
- по характеру носителя информации (информация, «зашифрованная» в молекулах ДНК или в длинах световых волн; информация на бумажном или магнитном носителе и пр.).

Конкретный исследователь выбирает для себя ту или иную классификацию в зависимости от стоящей перед ним проблемы, от тех взаимосвязей, которые он изучает. Например, менеджерам наиболее важна управленческая информация – набор фактов, которые могут быть полезны при разработке и реализации управленческих решений. Управленческая информация может быть *объективной* (факты, документы) и *субъективной* (мнения, суждения).

Информация нужна людям для того, чтобы ориентироваться в окружающей обстановке и принимать правильные решения. Поэтому для оценки, насколько решения, принятые на основе имеющейся информации, верны, необходимо знать основные свойства информации.

1. *Объективность* – информация является отражением внешнего мира, а он существует независимо от сознания человека и его желаний. Информация *объективна*, если она не зависит от чьего-либо мнения, суждения. Например, сообщение «На улице жарко» несёт *субъективную* информацию, а сообщение «На улице 10°C» – *объективную* (если термометр исправен).

Объективную информацию можно получить с помощью *исправных* датчиков, измерительных приборов. Но, отражаясь в сознании конкретного человека, информация перестаёт быть объективной, становится *субъективной*, так как преобразовывается (в большей или меньшей степени) в зависимости от мнения, суждения, опыта, знания, пристрастий конкретного субъекта [53].

2. Информация *достоверна*, если она отражает истинное положение дел.

Объективная информация всегда достоверна, но достоверная информация может быть, как объективной, так и субъективной. Только достоверная информация помогает принятию правильных решений. *Недостоверной* информация может быть по следующим причинам:

- преднамеренное искажение (*дезинформация*) – заведомо ложная информация;
- искажение в результате воздействия помех («*испорченный телефон*») – информация с неточностями и ошибками;

– в случае, когда значение реального факта приуменьшается или преувеличивается (*слухи*, «*рыбацкие истории*», *реклама*, *политические дебаты*) – непроверенная информация [53, с. 35].

3. Для решения поставленной задачи, лучше иметь *полную* информацию.

Информация *полна*, если её достаточно для понимания и принятия решения. Например, мечта историка – иметь полную информацию о минувших эпохах. Но историческая информация никогда не бывает полной, и полнота информации уменьшается по мере удалённости исторической эпохи [53, с. 35]. Даже события недавнего прошлого, не полностью документируются, многое забывается, а воспоминания подвергаются искажению.

*Неполная* информация может привести к ошибочному выводу или решению. Не зря русская пословица гласит: «Недоученный хуже неученого».

Избыток информации может быть так же вреден при принятии решения, как и её недостаток, поскольку для анализа и обработки дополнительной информации требуется время. А время для человека – один из самых дефицитных и дорогостоящих «ресурсов» его жизни, не говоря уже об экстремальных ситуациях, когда от быстроты принятия решения может зависеть очень многое. Заметим, что самая полная, самая достоверная информация не может быть новой.

4. *Актуальность (своевременность)* информации – важность, существенность её для настоящего времени [53, с.35]. Только вовремя полученная информация может принести необходимую пользу.

*Неактуальной* информация может быть по трём причинам, когда она является:

– устаревшей (*прошлогодняя газета*);

– преждевременной (*прогноз погоды на лето, данный в январе*);

– незначимой, ненужной (*например, сообщение в российской прессе о том, что в Италии снижены цены на проезд в транспорте на 5%*).

5. Информация может быть *полезной* или *бесполезной* (*ценность информации*). Но, так как чёткой границы между этими понятиями нет, то следует говорить о степени полезности применительно к нуждам конкретных людей. Полезность информации оценивается по тем задачам, которые мы можем решить с её помощью. Оценка полезности информации всегда субъективна. То, что полезно для одного человека, может быть совершенно бесполезно для другого.

Примем во внимание, что небольшой процент «бесполезной» информации в книгах даже полезен для читателя, так как он позволяет отдохнуть при чтении неинформативных участков текста.

С точки зрения техники свойство полезности рассматривать бессмысленно, так как задачи машине ставит человек.

6. Поскольку во многих подходах к определению понятия «информация» подчёркивается, что информация воспринимается, получается кем-то, то важным свойством информации является её *понятность*. Даже самая актуальная и достоверная информация будет для вас бесполезной, если она выражена на незнакомом языке, то есть вам *непонятна*.

Любую информацию можно характеризовать с точки зрения её объективности, достоверности, полноты, актуальности, полезности и понятности.

*Социальная информация обладает дополнительными свойствами [67].*

7. Социальная информация имеет *семантический (смысловой) характер*.

Как правило, содержание, смысл информации для человека важнее, чем форма её представления.

8. Социальная информация имеет *языковую природу* (кроме некоторых видов эстетической информации, например, изобразительного искусства).

Одно и то же содержание может быть выражено на разных естественных (разговорных) либо специальных языках.

**Пример.** Многие алгоритмы, встречающиеся в профессиональной деятельности экономистов, технологов и т.п., могут быть представлены в словесной форме, записаны на языке математики – в виде математических формул, либо на языке блок-схем.

9. С течением времени количество информации растёт, информация *накапливается*, происходит её *систематизация, оценка и обобщение*. Это свойство назвали **ростом и кумулированием** информации (кумуляция – от латинского *simulatio* – увеличение, скопление).

10. Свойство **старения** информации заключается в уменьшении её ценности с течением времени. Старит информацию не само время, а появление новой информации, которая уточняет, дополняет или отвергает полностью, или частично более раннюю информацию.

Научно-техническая информация стареет быстрее, эстетическая (произведения искусства) – медленнее.

11. **Логичность, компактность, удобная форма представления**, информации облегчает понимание и усвоение информации.

**Источником информации** является физический объект, который формирует конкретное сообщение. Получатель этого сообщения и является получателем информации. Первоначально информационный обмен в системах связи осуществлялся между людьми. Сегодня в связи с автоматизацией производства и управления создают и потребляют информацию изготовленные человеком всевозможные автоматы, вычислительные машины, дистанционно управляемые устройства и т. д.

При всем многообразии сообщений их можно разбить на два типа (две формы передачи информации) – дискретные и непрерывные.

**Дискретная форма представления информации** – это последовательность символов, характеризующая прерывистую, изменяющуюся величину (количество дорожно-транспортных происшествий, количество тяжких преступлений и т.п.). Характерный признак *дискретного сообщения* – конечное число возможных значений [157].

**Аналоговая или непрерывная форма представления информации** отражает процесс, не имеющий перерывов или промежутков (например, температура тела человека). *Непрерывные сообщения* принимают любые значения в некотором интервале.

Информацию можно передавать и принимать (представлять) в сигнальной, символической (знаковой), текстовой, графической формах.

**Сигнальная (знаковая) форма** (сигнал (от англ. *sign* – знак, обозначение) – закодированная одной системой информация, которая передаётся по специальному каналу и может быть декодирована другой системой) – это простейшая, начальная форма знакового общения. Она присуща, например, различным видам животных (крики, жесты, позы). Сигнал может быть звуковой (речь, музыка, звуковые сигналы), визуальный, световой. Звуковые сигналы привлекают наше внимание (звонок на перемену, свисток полицейского, вой сирены), пробуждают чувства (музыкальные произведения), создают определённый настрой (тембр голоса собеседника). Сигналы азбуки Морзе служат средством общения моряков и могут сообщить об особенностях и опасностях плавания. Красный сигнал светофора указывает на запрет движения по дороге. Самолет, летящий над ночным городом, имеет габариты, обозначенные красными лампочками. Световыми сигналами он информирует о своем полете.

**Символическая форма** основана на использовании символов – букв, цифр, знаков и т. п. Является наиболее простой, практически применяется только для передачи несложных сигналов о различных событиях. Например, дорожные знаки (на автомобильных дорогах, на улицах) информируют об особенностях дороги, о правилах движения; товарный знак указывает на выпуск изделия конкретным предприятием; марки являются знаком почтовой оплаты; через книгу или газету информация передается символами, которые называют буквенными знаками.

**Текстовая форма** является более сложной. Здесь также, как и в символической форме используются символы: буквы, цифры, математические знаки. Однако информация заложена не только в этих символах, но и в их сочетаниях, порядке следования. Например, слова КОТ и ТОК имеют одинаковые буквы, но содержат различную информацию. К текстовой информа-

ции относятся: текст в учебнике, сочинение в тетради, реплика актера в спектакле, прогноз погоды, переданный по радио. При этом, в устном общении (личная беседа, разговор по телефону, радиопостановка спектакля) информация может быть представлена преимущественно в словесной, текстовой форме. К числовой информации относятся: таблица умножения, арифметический пример, счет в хоккейном матче, время прибытия поезда, статистические данные о населении страны и др. В «чистом» виде числовая информация встречается редко, например, в контрольных по математике. Чаще всего используется комбинированная форма представления информации. *Пример.* Вы получили телеграмму: «Встречайте двенадцатого. Поезд прибывает в восемь вечера». В данном тексте «двенадцатого» и «восемь» мы понимаем, как числа, хотя они и выражены словами [58].

*Графическая форма* является наиболее сложной и ёмкой. К этой форме относятся фотографии, схемы, чертежи, рисунки и т. п. Такая форма представления информации наиболее наглядна и доступна для восприятия и осознания, так как сразу передаёт необходимый образ, а словесная и числовая требует мысленного воссоздания образа. В то же время графическая форма представления часто не даёт исчерпывающих разъяснений о передаваемых данных. Поэтому наиболее эффективно сочетание текста, чисел и графических изображений. Например, при решении задач по геометрии одновременно используются чертёж (графика), пояснительный текст (текст), численные расчёты (числа и операции над ними).

Появление компьютера облегчило задачу человека по хранению, передаче, преобразованию информации текстового, числового, звукового, графического и комбинированного вида. В настоящее время *мультимедийная* (многосредовая, комбинированная) форма представления информации становится основной в вычислительной технике. Цветная графика сочетается в этих системах со звуком и текстом, с движущимися видеоизображением и трехмерными образами.

Коммуникация предполагает облечение мыслей в удобную для понимания форму и их прием, и передачу в виде сообщений. Например, знак «P» может восприниматься и как русская буква «эр», и как английская буква [pi], и как обозначение химического элемента фосфора, и как знак автомобильной стоянки. Поэтому актуальной является проблема правильного кодирования и декодирования информации [58].

## **Тема 3. Коммуникации в организациях. Виды профессионально-ориентированных коммуникаций**

Цель темы: Изучить виды организационных коммуникаций и их роль в развитии организаций.

План темы:

1. Понятие организационных коммуникаций.
2. Основные характеристики организационных коммуникаций.
3. Исследование и управление организационными коммуникациями.
4. Общение руководителя с подчинёнными как обмен информацией.

**Ключевые слова:** организационные коммуникации, функции коммуникативности, эффективная система коммуникации, коммуникации «руководитель-подчинённый», обратная связь.

### 3.1. Понятие организационных коммуникаций

Выделяют следующие подходы к определению понятия «организационная коммуникация»:

- 1) управленческий (коммуникация как функция управления, как передача распоряжений и объяснение совершаемых процедур и операций);
- 2) системный (коммуникация как система взаимодействующих элементов, обеспечивающих функционирование организации);
- 3) культурологический (коммуникация как способ выражения организационной культуры);
- 3) гуманистический (коммуникация как фактор развития человеческого потенциала) [52, с. 173].

Наиболее приемлемым в современных условиях является социолого-управленческий подход в соответствии с которым организационная (социальная) «коммуникация представляет собой определённый процесс взаимодействия субъектов и объектов управления, специфический социальный механизм, посредством которого обеспечивается функционирование управляющей и управляемой подсистем, на основе принятых в данной социальной системе, ценностей, норм и моделей поведения» [68, с. 196—198].

Коммуникации в организационной системе рассматриваются как явление и как процесс. Как явление коммуникации отражают установленные нормы (правила, инструкции, положения), а также принципы и закономерности отношений между людьми в организации. Как процесс коммуникация представляет особую форму взаимодействия персонала по обмену информацией внутри организации и за её пределами, направленную на достижение целей организации, а также на развитие персонала [52]. Она служит необходимым инструментом в координации деятельности подразделений организации, позволяет получать необходимую информацию на всех уровнях управления [51, с. 83].

Нужно отметить, что организационные коммуникации в конечном счёте сводятся к межличностным (коммуникациям на уровне общения личностей), поскольку представляют собой взаимодействие между людьми, процесс обмена информацией и передачу сведений между отдельными людьми или их группами.

В связи с этим выделяют два аспекта коммуникации – информационный и личностный. При этом коммуникации на уровне общения личностей будут называться *межличностными*, а коммуникации на уровне организации в целом и на различных её уровнях – организационными [29, с. 16].

Коммуникации объединяют две ветви – процесс передачи информации и взаимодействие. Процесс передачи информации подразумевает передачу и получение данных, сведений, концепций и сообщений и включает в себя вопросы улучшения процессов популяризации, структуризации и извлечения смысла. Взаимодействие имеет отношение к тому, как люди относятся друг к другу, и включает в себя вопросы взаимоотношений, близкого общения, доверия и сотрудничества. Для достижения успеха обе эти ветви необходимо объединить [29, с. 16; 37, с. 59].

## 3.2. Основные характеристики организационных коммуникаций

Коммуникации в организации – это сложная, многоуровневая система, охватывающая как саму организацию и её элементы, так и её внешнее окружение. Так, например, коммуникации в организации происходят на четырёх уровнях: интраперсональном (представляющем собой когнитивный процесс), интерперсональном (коммуникация двух человек). Затем следует коммуникация на уровне «группа-индивид» и «индивид-группа», и следующий уровень – это «группа-группа» (коммуникация между командами, подразделениями, филиалами), т.е. коммуникация между деловыми и политическими организациями. К дополнительному, более сложному уровню коммуникации относится организационный, когда в результате взаимодействия четырёх предыдущих уровней коммуникации формируется система коммуникационного взаимодействия для принятия решений, базирующаяся на основе получения и обработки определенных объемов информации. В связи с этим различают определённые формы, виды и функции организационных коммуникаций. Нужно отметить, что в литературе по деловым коммуникациям, нет устоявшегося мнения, что понимать под формами, а что – под видами коммуникации.

Формы организационных коммуникаций (ряд авторов считают их видами):

- 1) коммуникация с внешней средой;
- 2) вертикальные коммуникации в рамках организации;
- 3) горизонтальные коммуникации внутри организации;
- 4) неформальные коммуникации;
- 5) коммуникационные сети.

Каждая из этих форм предполагает использование устной или письменной коммуникаций [25].

По своему характеру коммуникационное взаимодействие в рамках организации может быть прямым или косвенным. Прямое основано на контактах сторон. Косвенное предполагает, что одна из сторон создаёт условия, при которых другая сторона, несмотря на отсутствие каких-либо команд, выполняет требующиеся от неё действия.

Существует дифференциация коммуникаций по признаку этапа организационного функционирования, на котором они играют превалирующую роль. Это соответственно: коммуникация при приёме на работу, при ориентировке в круге служебных обязанностей, в самом процессе деятельности, в процессе её оценки, в ходе дисциплинарного контроля за ней.

В основе классификации организационных коммуникаций на виды лежит ряд признаков.

По виду получателя:

- внешнеорганизационные (коммуникации с внешней средой);
- внутриорганизационные (между уровнями управления и подразделениями).

По направленности внутри организации:

– вертикальные (предполагают обмен информацией между уровнями и в рамках самой организации);

- горизонтальные (осуществляются между подразделениями одной организации).

По виду отправителя:

- формальные;
- неформальные;
- слухи.

По средствам передачи информации:

- вербальные;
- документированные;

- с помощью технических средств;
- невербальные.

В зависимости от используемых методов, коммуникации можно разделить на следующие группы:

- познавательные (для передачи или обмена данными);
- экспрессивные (о чувствах, взглядах, оценках);
- убеждающие (с целью влияния на клиента или наоборот);
- социально-ритуальные (для обеспечения норм общения);
- несловесные (любые другие) [56].

*Внешинеорганизационные коммуникации* – это обмен информацией между организацией и её внешней средой. Любая организация находится в определённом внешнем окружении, в какой-то степени зависит от него и вынуждена адаптироваться к его изменениям. Следовательно, имеют место постоянные и интенсивные коммуникации организации с внешней средой.

У организаций имеются разнообразные средства обмена информацией с основными элементами своего внешнего окружения. Руководитель, являясь лицом организации в целом, представляет её во внешней среде. С имеющимися и потенциальными потребителями производимых товаров и услуг организации общаются прежде всего с помощью рекламы и других средств продвижения товаров на рынок (выставки-продажи, директ-мейл, личные продажи и т.п.), а также проводя различные социологические опросы.

Организация – объект государственного контроля и регулирования, поэтому регулярно предоставляет соответствующим органам (статистики, налоговым, внебюджетным фондам) различные отчёты, справки, сведения и т. п. Используя лоббистов, поддерживая определённые политические партии, движения, группы и отдельных депутатов, делая взносы в их пользу, крупные организации не только получают от них необходимую информацию, но и влияют на законодательство, содержание нормативных актов, принимаемых законодательной властью всех уровней. В сфере отношений с общественностью первостепенное внимание уделяется созданию определённого образа, имиджа организации на местном, общенациональном или международном уровне. Для этого в крупных организациях создаются специальные отделы по связям с общественностью («паблик рилейшнз»), специалисты которых, используя разнообразные средства, распространяют необходимую информацию. Организация, где есть профсоюз, должна поддерживать связь с законными представителями лиц, работающих по найму. Если профсоюз в данной организации отсутствует, она может общаться со своими работниками ради того, чтобы профсоюз не появился.

*Внутриорганизационные коммуникации* – это любые коммуникации внутри организации. Они могут быть устными или письменными, непосредственными или виртуальными, личными или групповыми.

Коммуникативный поток внутри организации (в соответствии с пространственным расположением каналов) может перемещаться в вертикальном и горизонтальном направлении.

*Вертикальные коммуникации* осуществляются по нисходящей или восходящей формальным линиям между руководителями и подчинёнными и могут вовлекать в процесс обмена информацией несколько уровней в организации.

Коммуникативный поток, перемещающийся от более высокого уровня к более низкому, называется нисходящим. Это наиболее частый вид организационных коммуникаций. Нисходящие коммуникации являются основной формой, в которой руководитель реализует свои управленческие воздействия: приказы, распоряжения, указания, предписания, установки, рекомендации, директивы и пр. Нисходящий поток коммуникаций используется руководителем для сообщений о новых стратегических и тактических целях, изменении приоритетов деятельности организации; для постановки задач и конкретных заданий на определённый период; для доведения до сотрудников информации об изменении правил, инструкций, стандартов дея-

тельности; для обсуждения проблем повышения эффективности работы, улучшения мотивации сотрудников, совершенствования и развития их способностей; для сбора информации о грядущей или уже реально существующей проблеме; для оповещения сотрудников (сотрудника) об ожидаемых изменениях; для получения сведений об усовершенствованиях, идеях и предложениях и др. При этом, чем больше уровней проходит информация, тем выше вероятность того, что она будет искажена. По данным С. Блэка, «руководитель может рассчитывать на понимание лишь 60% информации, которую он пытается передать своему заместителю по какому-либо сложному вопросу. В свою очередь, подчинённый тоже поймёт не более 60%. И так далее до последнего звена в руководящей цепочке. Если же руководство состоит из пяти уровней, самый младший из руководителей поймёт только 13% первоначального распоряжения. При использовании письменных документов, отправленных сверху вниз, результат может быть ещё хуже» [9, с. 28].

Коммуникативный поток, перемещающийся от более низкого уровня к более высокому (от подчинённых к руководителю), называется восходящим. Организация не может функционировать без информации о ходе производственного процесса. По восходящим коммуникациям передаётся информация о загрузке оборудования, количестве работающих, поступлении сырья, результатах деятельности, текущих проблемах организации; доводятся до руководителей мнения, идеи, предложения, жалобы и просьбы подчинённых и т.д., т.е. они используются для обратной связи работников с руководством. Руководители, благодаря информации, полученной снизу, узнают о реальном положении дел в организации, о результатах принятых решений, о возникающих трудностях, проблемах и предположениях по их разрешению.

В некоторых организациях восходящая информация используется руководителями более низкого звена для информирования руководителей среднего и высшего звена и при проведении обсуждений, на которых работники получают возможность рассматривать проблемы совместно со своим руководителем или с представителями высшего руководства. Качество восходящих коммуникаций может заметно влиять на производительность организаций. Обмен информацией по восходящей схеме, как правило, происходит в форме отчётов, предложений и объяснительных записок.

Потребность в коммуникациях восходящего направления возрастает в следующих ситуациях: 1) размеры организации увеличиваются; 2) услуги и продукция организации усложняются; 3) в значительной мере изменяются технологические условия и условия внешней среды; 4) возрастает географическая разбросанность подразделений и филиалов организации [51 с. 93].

Вертикальные коммуникации для характеристики деятельности руководителя подразделяются на ряд подтипов. Такое подразделение основано на нескольких критериях одновременно и включает несколько видов коммуникаций.

Коммуникации вида «руководитель – подчинённый» составляют абсолютное большинство всех информационных обменов в организации (две трети всей деятельности в организации [89, с. 45] и занимают особое место в сфере межличностных отношений. Сочетание непосредственного характера контакта с его иерархичностью – основные особенности данного типа обмена информацией. Реже он может осуществляться и опосредованно – например, в форме письменного указания, приказа и пр. В специфическом подтипе коммуникаций «руководитель – подчинённый» первый является руководителем высшего звена, а второй (подчинённый) – также руководителем, но нижележащего иерархического уровня.

Некоторые из многочисленных разновидностей обмена информацией между руководителем и подчинённым связаны с прояснением задач, приоритетов и ожидаемых результатов; с обсуждением проблем эффективности работы; достижением признания и вознаграждения с целью мотивации; совершенствованием и развитием способностей подчинённых; со сбором информации о назревающей или реально существующей проблеме; оповещением подчинё-

ного о грядущем изменении; а также получением сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях.

Коммуникации вида «руководитель – руководитель» включают две разновидности: между руководителями паритетных подразделений внутри организации и между руководителем всей организации и руководителями иных организаций.

Для данных видов коммуникаций характерна общая черта – они носят индивидуальный характер и развёртываются, как правило, при непосредственном контакте. Данные коммуникации включают в качестве одного из коммуникантов руководителя (разнообразных иерархических уровней), а в своей совокупности они характеризуют «индивидуальную коммуникативную вертикаль».

К вертикальным относятся также коммуникации вида «руководитель – рабочая группа». Эти коммуникации оказывают непосредственное влияние на производственный процесс. Они характеризуются комбинированной индивидуально-коллективной особенностью и реализуется в различных организационных формах: совещаниях руководителя с рабочими группами, отчётами групп перед руководителем, локальном инспектировании, контрольных проверках рабочих групп и др. [50, с. 50].

Определённую роль играют также коммуникации с неформальными группами. Часто мнения, складывающиеся в неформальных группах и поступающие к руководителям по неформальным каналам, дают возможность понимать более правильные решения или предупреждать конфликтные ситуации.

Характеристики вертикальных коммуникаций приведены в таблице 3.1

Таблица 3.1 Характеристики вертикальных коммуникаций [20]

Вид коммуникации	Цели	Виды передаваемой информации
Нисходящие	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. поставить подчинённым конкретные задачи по выполнению работы</li> <li>2. оперативно сообщить новости о деятельности организации</li> <li>3. инструктирование по выполнению работы</li> <li>4. обеспечить обратную связь с подчинёнными по результатам деятельности</li> <li>5. предоставить всю информацию, необходимую для выполнения работы</li> <li>6. обеспечить социальную поддержку подчинённых</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. об изменениях в политике организации</li> <li>2. о бюджете организации, его изменении, исполнении</li> <li>3. директивы вышестоящих органов управления</li> <li>4. о новых системах и процедурах</li> <li>5. инструкции, информация для выполнения заданий</li> <li>6. о кадровых перемещениях и реорганизациях</li> </ol>
Восходящие	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. получить достоверную информацию о ходе выполнения работы и конечных результатах</li> <li>2. обеспечить обратную связь с руководителем о полученных заданиях</li> <li>3. изучить мнение подчинённых по интересующим вопросам</li> <li>4. получить представление об улучшении деятельности организации</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. отчёты о выполнении работы, возникших в ходе работы проблемах</li> <li>2. обращения с просьбой получить консультации по интересующим вопросам</li> <li>3. жалобы подчинённых</li> <li>4. предложения подчинённых</li> </ol>

**Горизонтальные коммуникации** представляют собой обмен информацией между разными отделами, подразделениями, находящимися на одном уровне в организации, и между коллегами по работе внутри этих подразделений.

Цель этих коммуникаций – координация и кооперация работы взаимосвязанных подразделений, решение проблем внутри отделов, консультирование друг друга, сотрудничество. Для согласования работы разных подразделений иногда создаются специальные группы, комитеты, комиссии, назначаются консультанты, создаются матричные структуры, в которых большую роль играют горизонтальные связи.

Разновидности горизонтальных коммуникаций:

– коммуникации между паритетными подразделениями организации (в том числе – между группами), которые возникают вследствие необходимости координации их работы и служат этим целям;

– коммуникации между исполнителями, составляющие наиболее обширное «поле» всех коммуникативных обменов в организации (на данном уровне возникают многочисленные и противоречивые социально-психологические феномены, с которыми должен считаться руководитель);

– коммуникации между паритетными руководителями подразделений внутри организации (например, между руководителями среднего звена управления).

Исследования показывают, что эффективность горизонтальных коммуникаций достигает 90%. Это объясняется тем, что люди, работающие на одном и том же уровне управления, хорошо понимают характер труда своих коллег, знают их проблемы и возможное содержание их сообщения [44, С. 83—87].

Вертикальные и горизонтальные коммуникации играют определяющую роль в функционировании организации. Обычно принято считать, что вертикальное направление коммуникаций более значимо, поскольку оно реализует основной принцип построения организации – иерархический. С другой стороны, он всегда синтезирован с координационным принципом, связанным с горизонтальной направленностью коммуникаций. Через сочетание этих двух принципов и собственно типов обеспечивается коммуникативная функция организации в целом. Данное сочетание образует своего рода «каркас» всей коммуникативной сети организации.

Внутриорганизационные коммуникации подразделяются по *признаку канала общения* на формальные и неформальные. **Формальные каналы** коммуникаций непосредственно определяются структурой организации, её ведущими функциональными целями и задачами. **Неформальные коммуникации** не связаны ни с формальными каналами, ни с иерархией в организации. Они возникают спонтанно, не по предписанию руководства, являются случайным обменом информацией между людьми при встрече и соединяют всех сотрудников организации. Они включают ряд разновидностей:

- неформальные контакты между рядовыми членами организации;
- неформальные связи между руководителем и подчинёнными;
- неформальные внешнекоммуникативные связи руководителя со средой (феномен «больших связей» руководителя).

Канал неформальных коммуникаций также иногда называют «*каналом распространения слухов*».

Согласно одной из классификаций существуют два типа неформальных каналов: «выходы в народ» (прогулочное управление) и слухи (виноградная лоза, тайный телеграф).

«Выходы в народ» – форма коммуникаций, при которой руководитель даже высшего звена не довольствуется только письменными отчётами своих непосредственных подчинённых, а предпочитает получать информацию о жизнедеятельности организации из «первых рук», из разговоров с рядовыми сотрудниками. Это создает благоприятный климат в коллективе, способствует укреплению восходящих и нисходящих коммуникаций. У менеджера появляется возможность донести до работников свои идеи и ценности и услышать о проблемах, идеях и жалобах, волнующих сотрудников.

Слухи представляют собой непроверенные сведения, обычно циркулирующие внутри организации (внутренние толки) или во внешней среде организации (внешние толки). Слухи позволяют сотрудникам восполнить информационный вакуум, уточнить решения руководства. Слухи в преобладающей степени создают социальную микросреду организации. Они влияют на общественное мнение, на деятельность членов организации, на их статус и репутацию. Они активизируются, когда в организации происходят перемены, ощущается возбуждение, беспокойство или, когда ухудшается экономическая ситуация.

Наличие в организации неформальных коммуникаций – явление нормальное, однако лишь до определённой степени, поскольку слухи – это всегда следствие недостатка информации, и большой объём сведений, распространяемых с их помощью, свидетельствуют о неблагополучии системы коммуникаций и её неэффективности.

Особенности неформальных коммуникаций – большая скорость передачи информации, значительный объём аудитории, сравнительно меньшая достоверность передаваемых сообщений. Специальные исследования показывают, что эффективность «виноградной лозы» зависит всего лишь от нескольких человек. В простой цепочке слухов один человек сообщает какие-

либо новости многим другим. В кластерной цепочке информацию передают несколько человек. Чем меньше число «передаточных звеньев», тем точнее информация. Слухи верны и справедливы практически в 75—80% случаев, а в отношении состояния дел внутри организации данный показатель доходит до 99%. Уровень точности не может быть таким же высоким, когда речь идет о личной или о сильно эмоционально окрашенной информации.

Неформальными коммуникациями довольно часто пользуются руководители, чтобы выяснить реакцию сотрудников на те или иные предполагаемые изменения. Поэтому по каналам слухов менеджер может распространить информацию о предстоящих сокращениях персонала, о перемещениях и назначениях, новых ставках заработной платы, предстоящих изменениях в организации. По этим же каналам, распространяется нежелательная для публичного освещения информация, например, подробное изложение спора двух руководителей на последнем совещании; кто кому назначает свидания после работы и др.

Слухи можно разделить на четыре категории [24].

*Мечты и чаяния.* Они отражают желания и надежды тех, кто инициирует возникновение слухов. Это наиболее позитивные слухи, так как они способствуют творчеству со стороны других лиц. Производственные проблемы часто решаются в результате того, что сотрудники выразили пожелание перемен. Такие улучшения иногда повышают эффективность работы некоторых подразделений организации. Хотя тон слухов позитивен, они тем не менее, свидетельствуют об озабоченности работников.

*Слухи-«тугала».* Возникают на почве страхов и опасений работников, вызывая беспокойство в коллективе, например, в период урезания сметы. В таких случаях работники делятся своими страхами с коллегами. Эти слухи иногда наносят ущерб (например, слух о возможности сокращения штатов) и требуют официального опровержения со стороны руководства.

*«Вбивание клиньев».* Наиболее агрессивный тип слухов. Они разделяют группы и подрывают лояльность. Такие слухи продиктованы агрессивностью и даже ненавистью. Это негативные слухи, вносящие раскол. Как правило, унижительны для организации или индивида и способны нанести урон репутации других лиц. Примеры таких слухов: кто-то в компании X сказал, будто эмблема компании Y представляет собой знак дьявола; сотрудник рассказал коллегам, что у одного из работников обнаружен СПИД, или о том, что «Луизу, нового менеджера конторы, видели на днях с новым бухгалтером. Они вместе в автомобиле покидали «Motel Six»; «Мэри получила повышение, так как она любовница босса».

*Финальный слух.* Это слух о предвидении каких-то действий. Он возникает, когда сотрудники длительное время ожидали наступления событий. Возможно, до этого остался всего один шаг, что усиливает двусмысленность ситуации.

В организациях, где занято более двух человек, коммуникационные каналы объединяются в коммуникационные сети, которые связывают элементы управления в единое целое. *Коммуникационная сеть* – это соединение определённым образом участвующих в коммуникационном процессе людей с помощью информационных потоков [55] Посредством сети коммуницируют члены группы. От того, как построены коммуникационные сети, деятельность группы может отличаться большей или меньшей эффективностью.

В современной практике управления обычно выделяют три группы коммуникационных сетей в организации:

- открытые сети (сети типа «Змея», «Звезда», «Шпора», «Тент»);
- закрытые (замкнутые) сети (сети типа «Круг», «Колесо»);
- комбинированные сети (сети типа «Палатка», «Дом», «Соты») (рис. 3.1).

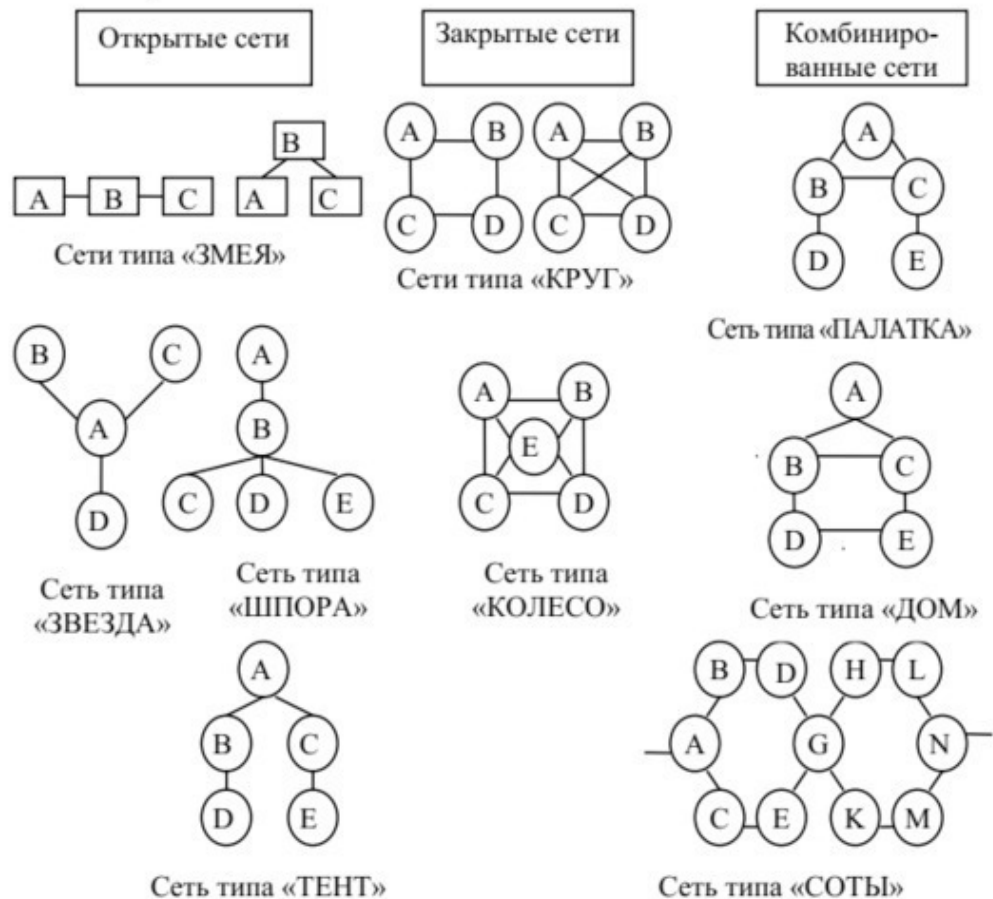


Рис. 3.1 Типы коммуникационных сетей в организации [55]

Основными сетями являются «звезда» («колесо»), «шпора» и «круг» («всеканальная») [29; 50; 51; 55]. Каждая из них имеет свои преимущества и недостатки. Выбор той или иной коммуникационной сети зависит от задач, которые стоят перед группой, желаемых результатов, времени, мотивации и квалификации работников и других факторов.

«Звезда». В такой сети руководитель контролирует деятельность подчинённых. Число каналов может быть различным, но всегда есть центр, к которому они сходятся.

Преимущества «звезды» в следующем:

- 1) есть признанный лидер, который несет ответственность за работу сети. Здесь сильны связи между начальником и подчиненным;
- 2) «звезда» устойчивее других сетей, вся официальная информация исходит из центра и идет к центру;
- 3) позволяет быстро приступить к выполнению заданий, так как информацию и инструкции из центра можно послать одновременно всем участникам группы;
- 4) здесь больше порядка, точности в выполнении заданий, так как центр контролирует всю сеть. Но если в центре некомпетентный человек, «звезда» становится неэффективной. Поэтому главное значение в «звезде» имеет выбор лидера. Основным недостатком «звезды» считается её жесткость, невозможность проявления инициативы подчиненных. Ни в одной другой сети система подчинения не выражена столь ярко, и, чтобы работа здесь шла гладко, она должна строжайше соблюдаться. Поэтому качество работы такой сети определяется в центре. Оно не может быть выше уровня работы руководителя.

«Звезда» является централизованной сетью и наиболее эффективна для решения простых, текущих задач.

«Круг» можно назвать полной противоположностью «звезды». Члены группы свободно общаются между собой, в равной степени обрабатывают информацию и принимают решение. Здесь полностью отсутствует формальный лидер, контролирующей деятельность сети. Это не означает, что в нём отсутствуют силовые линии или целенаправленное воздействие.

Преимущества «круга» в том, что он:

1) формирует более благоприятный морально-психологический климат в группе и обеспечивает более высокую мотивацию и активность её участников;

2) воспитывает лидеров, так как способности каждого человека на виду, и он заинтересован в том, чтобы показать себя с лучшей стороны;

3) ограничивает «просеивание» информации;

4) благоприятствует творческой работе;

5) имеет больше контрольных точек, так как информация поступает от всех участников сети.

Недостатки «круга»:

1) может возникнуть феномен «группового мышления»;

2) возможный выигрыш в гибкости может угрожать стабильности и порядку;

3) возможный выигрыш от неполного просеивания информации и большего числа контрольных точек может достигаться за счёт уменьшения контрольных функций каналов.

«Круг» наиболее эффективен для решения сложных творческих задач.

«Шпора» внешне похожа на «звезду», это тоже централизованная, жёсткая сеть, но есть отличия: в структуре «шпоры» три уровня, а не два, как в «звезде». Человек в центре по-прежнему занимает руководящее положение, но имеет своего начальника. Точка В – центр реальной власти в «шпоре». Этой властью можно пользоваться в интересах А, в интересах В или в интересах рядовых работников, находящихся на концах лучей. В сохраняет свои позиции, пока удовлетворяет А. Главной проблемой такой сети является подбор человека на позицию В.

«Тент» – распространённая, сильная и устойчивая, как «звезда», коммуникационная сеть. Имеет минимальное количество неофициальных взаимодействий работников.

«Палатка» возникает из «тента», когда формально устанавливается канал В – С (он может существовать неофициально с ведомо А). «Палатка» образуется, когда руководитель А решает, что его старшим подчинённым необходимо согласовывать свои действия и дела, представляющие взаимный интерес, прежде чем передавать их ему наверх. Такая сеть может быть очень эффективной и действенной структурой, если чётко определить права и обязанности В и С.

Когда в «палатке» возникает новый официальный канал D – E, получается «дом». Это полностью замкнутая система, где каждый может связаться с любой другой точкой по нескольким каналам, при этом не обязан следовать обычной установленной цепочкой команд. Здесь три круга коммуникаций: большой, объединяющий всех членов сети, и два малых.

С организационной точки зрения «дом» может оказаться самой опасной из всех информационных сетей из-за множества официальных каналов, по которым от одного к другому передаётся информация. Могут возникнуть информационные перегрузки. Трудности порождает ложная идея о том, что чем больше объём передаваемой информации и чем легче её непосредственно обработать, тем лучше.

Исследователи выделяют классические функции коммуникации в группе и организации:

— *информативную* – передачу сведений, предоставление необходимой информации для принятия решений;

— *мотивационную* – побуждает сотрудников к лучшему исполнению задач, используя убеждение,

— *контрольную* – отслеживание поведения сотрудников различными способами на основе иерархии и формальной соподчиненности;

— *экспрессивную* (эмоциональное выражение) – способствует эмоциональному выражению чувств, переживаний, отношения к происходящему и позволяет удовлетворять социальные потребности.

В процессе работы менеджерам приходится вести множество бесед, переговоров, совещаний, во время которых возникают все новые вопросы и задачи. Так, например, М. Х. Мескон [50] ссылается на исследования, согласно которым руководитель от 50 до 90% всего времени тратит на коммуникации. При этом он занимается тем, чтобы реализовать свои роли в межличностных отношениях, информационном обмене и процессах принятия решений.

Поэтому список функций можно расширять и дополнять в зависимости от точки зрения и рассматриваемого аспекта. Так, например, кроме перечисленных выше функций некоторые специалисты выделяют специализированные (специфические) функции организационной коммуникации. По мнению Т. М. Орловой, использование новых управленческих, маркетинговых и информационных технологий, инновационная активность экономических систем, обуславливают выделение таких специфических функций, как интегрирующая, контактоустанавливающая, ритуальная, образовательная, функция самопрезентации [55]. Другие специалисты выделяют функцию формирования группового сознания, функцию распознавания и понимания скрываемых личностных интересов работников; функцию обеспечения внимания к деталям вербального и невербального общения [29].

Н. А. Морозова предлагает рассматривать в качестве основополагающих две группы функций коммуникации: развитие организации и развитие персонала [52, с. 173].

Группа функций «Развитие организации»:

— *информационная* – включает информационное обеспечение жизнедеятельности организации, в том числе текущий обмен информацией между сотрудниками и подразделениями, информирование о результатах деятельности и планах, получение информации из внешней среды, приобретение новых или дополнительных профессиональных знаний, и т.д.;

— *административная*, предусматривающая управление и руководство деятельностью персонала и структурных подразделений;

— *интегрирующая*, способствующая, с одной стороны, объединению сотрудников и формированию единой коммуникативной культуры (например, налаживание связей и отношений в процессе работы, в том числе кооперации, сотрудничества, взаимодействия. Смысл этих действий заключается в обмене информацией в расширенном понимании – не только данными, информацией, но и эмоциями, отношением к передаваемым сообщениям) и, с другой стороны, включению организации в структуры и связи более высокого порядка;

— *контрольно-регулирующая* – заключающаяся в сборе, обработке и хранении информации, позволяющей осуществлять обратную связь, вносить необходимые корректировки в случаях отклонения от планов и целей.

— *координационная*, связанная с согласованием действий различных сотрудников и подразделений в процессе деятельности организации;

— *оценочная*, обеспечивающая обратную связь и позволяющая определить эффективность выполнения сотрудниками организации своих должностных обязанностей и реализации организационных целей;

— *мотивационно-стимулирующая (побудительная)*, формирующая мотивационную основу коммуникационной среды, заставляющая действовать в нужном направлении, активизирующая персонал для достижения целей организации;

— *образовательная*, состоящая в приобретении и передаче знаний, обучении, профессиональном развитии;

— *идентификационная*, связанная как с собственной организационной идентичностью, так и с формированием у сотрудников чувства корпоративной идентичности;

— *представительская*, предусматривающая отражение интересов организации, демонстрирующая её авторитетность и влияние в деловом мире;

— *социализации личности (социализационная)*, обеспечивающая создание условий для вхождения нового человека в организацию, усвоения им норм, ценностей, образцов поведения и овладения новой для себя ролью;

— *эмоциональная*, направляющая коллективные эмоции в нужное русло, создающая атмосферу дружелюбия и противодействующая негативным настроениям [29; 52].

Группа функций «Развитие персонала»:

— *интерактивная*, предусматривающая возможность общаться с коллегами, свободно высказывая своё мнение;

— *самореализационная*, проявляющаяся в стремлении человека реализовать его потенциал в организации, отразив свои положительные стороны;

— *самопрезентационная*, включающая вербальную и невербальную демонстрацию сотрудником организации собственной личности в системе внутренних и внешних коммуникаций;

— *адаптационная*, предполагающая приспособление потребностей и ценностей сотрудника к требованиям, предъявляемым к нему организацией, через освоение им коммуникативной культуры;

— *авторитарная*, связанная с использованием коммуникации в качестве средства влияния на сотрудников организации, а также с целями реализации власти;

— *конверсионная*, заключающаяся в способности сотрудника изменять мнение, отношение, установки в процессе коммуникативного воздействия;

— *релаксационная*, позволяющая снять психологическую и эмоциональную напряженность [52].

### **3.3. Исследование и управление организационными коммуникациями**

Е. С. Суровцева под управлением организационными коммуникациями понимает «совокупность непрерывных целенаправленных управленческих воздействий на внутренние и внешние процессы информационного обмена и неинформационных взаимодействий, обеспечивающих удовлетворение коммуникационных потребностей и реализацию долгосрочных интересов развития предприятия» [80].

На наш взгляд, управление организационными коммуникациями можно определить, как, осуществление целенаправленных управленческих воздействий, направленных на достижение эффективной коммуникации как внутри организации, так и между организацией и её внешней средой

Управление организационными коммуникациями осуществляется на следующих принципах:

- ориентация на стратегические цели организации;
- преэминентность управленческих методов и приёмов на всех уровнях развития организации и персонала;
- соотнесенность развития внутренних и внешних коммуникаций;
- определение зон управленческого воздействия;
- непрерывный характер и обратная связь [52].

Управление коммуникацией в организации выражается в целенаправленном воздействии на её функции, а также предполагает знание коммуникативных барьеров и способов их преодоления.

Управление организационными коммуникациями способствует созданию благоприятных коммуникационных условий для повышения эффективности деятельности организации. На рис. 3.2 показан механизм управления коммуникациями, представляющий собой совокупность организационных и экономических форм, структур, методов и инструментов управления, позволяющих принимать обоснованные решения и осуществлять необходимые воздействия на всех этапах управления коммуникациями.

Основными этапами управления коммуникациями в рамках данного механизма выступают:

1. оценка и выявление информационных и коммуникационных потребностей;
2. разработка коммуникационной стратегии;
3. реализация коммуникационной стратегии;
4. оценка эффективности коммуникационных мероприятий [100].

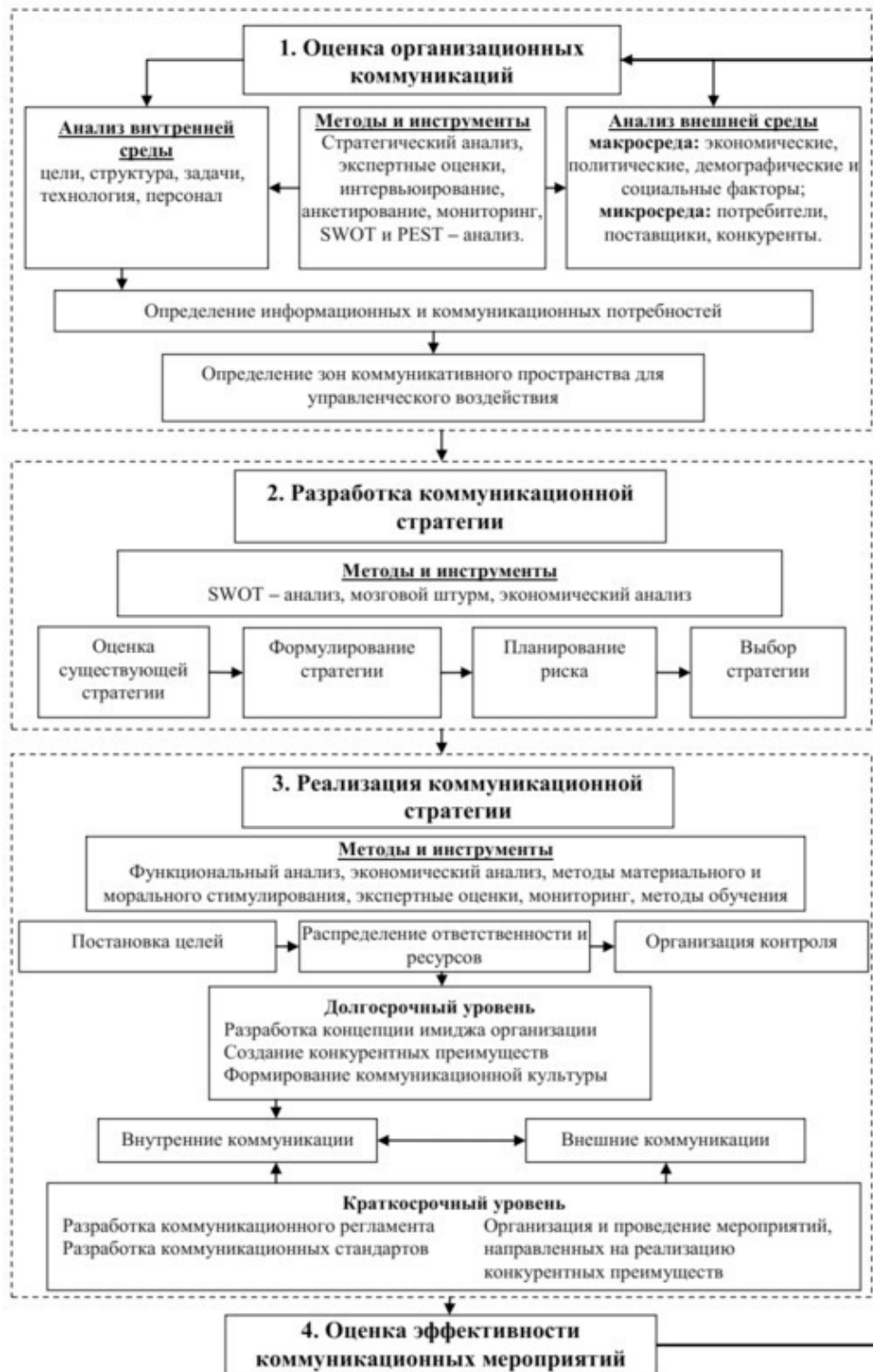


Рисунок 1 – Механизм управления коммуникациями в организации

Рис. 3.2 Механизм управления коммуникациями в организации [100]

На первом этапе происходит оценка организационных коммуникаций, которая начинается с анализа внутренней среды организации (анализ целей, структуры, задач, технологий и персонала) и внешней среды (анализ макро и микросреды). С этой целью могут быть использованы различные методы и инструменты, такие как [100]:

– стратегический анализ – выступает в качестве инструмента стратегического управления, с помощью которого руководство организации выявляет и оценивает свою деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные её направления;

– экспертные оценки – процедура получения оценки проблемы на основе группового мнения специалистов (экспертов);

– интервьюирование;

– анкетирование;

– мониторинг – процесс наблюдения и регистрации данных, о каком-либо объекте на неразрывно примыкающих друг к другу интервалах времени, в течение которых значения данных существенно не изменяются;

– SWOT – анализ – метод стратегического планирования, используемый для оценки факторов и явлений, влияющих на проект или организацию. Все факторы делятся на четыре категории: *strengths* (сильные стороны), *weaknesses* (слабые стороны), *opportunities* (возможности) и *threats* (угрозы). Метод включает определение цели проекта и выявление внутренних и внешних факторов, способствующих её достижению или осложняющих его;

– PEST – анализ – это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес организации.

На основании проведённого исследования происходит определение информационных и коммуникационных потребностей организации после которых устанавливаются зоны коммуникативного пространства для управленческого воздействия. Данный этап должен носить регулярный характер с целью систематического наблюдения и анализа динамики развития коммуникаций в организации.

Второй этап – разработка коммуникационной стратегии, которая представляет собой детальный комплексный план развития коммуникаций, направленный на достижение стратегических целей организации и поддерживающий генеральную стратегию.

Начинается с оценки существующей стратегии в том случае если она имеет место в исследуемой организации. В случае её отсутствия происходит формулирование новых стратегий, если же стратегия существует она может быть переформулирована.

Следующий шаг заключается в планирование риска принятия каждой из сформулированных стратегий. На последнем шаге происходит выбор одной из разработанных стратегий. На данном этапе используются такие методы и инструменты, как мозговой штурм, экономический анализ, SWOT—анализ.

На этапе реализации коммуникационной стратегии осуществляются конкретные мероприятия, такие как постановка целей, распределение ответственности и ресурсов, организация контроля реализации. Для этого используются такие методы и инструменты как функциональный анализ, экономический анализ, методы материального и морального стимулирования, экспертные оценки, мониторинг, методы обучения.

Целесообразно выделить два уровня управления коммуникациями: долгосрочный и краткосрочный.

Долгосрочный уровень предполагает создание коммуникационной стратегии, представляющую собой долгосрочную программу достижения целей организации, которая будет помогать ей эффективно использовать существующие коммуникационные ресурсы и создавать новые потенциалы успешной деятельности в перспективе за счёт организации коммуникационного пространства. А также не только анализировать достигнутые результаты, но и закладывать основу будущих стратегических решений.

Краткосрочный уровень управления включает разработку и внедрение системы корпоративных стандартов и коммуникационного регламента, а также организацию и проведение мероприятий, направленных на реализацию конкурентных преимуществ.

Завершающим этапом является оценка эффективности механизма управления коммуникациями, она определяется комплексным эффектом от реализации мероприятий в рамках принятой коммуникационной стратегии [52; 100]

Н. А. Морозова предлагает проводить оценку эффективности коммуникаций по семи блокам [52]:

– структура коммуникационного пространства – степень целостности коммуникационной системы, распределение и скорость прохождения информации по иерархическим уровням, возможность контроля коммуникационных потоков;

– коммуникационный синергизм – взаимосвязанность коммуникационных процессов, согласованность решений, наличие коммуникационного климата, скоординированность внутренней и внешней коммуникационной стратегии;

– качество коммуникаций – полнота и достоверность передаваемой информации, качество письменных коммуникаций, эффективность коммуникационных мероприятий;

– коммуникационные потребности – степень удовлетворения информационных и коммуникативных потребностей, степень информированности сотрудников о состоянии организации в целом и положении дел на местах, достаточность информации для реализации соответствующих функций

– коммуникационное обеспечение – обеспеченность техническими средствами коммуникации, уровень расходов на технические средства коммуникации, уровень владения техническими средствами коммуникации, соответствие используемых коммуникационных каналов специфике и целям коммуникаций;

– коммуникативная культура – наличие коммуникативных стандартов и коммуникативного регламента, уровень коммуникативной компетентности сотрудников, наставничество, наличие традиций, удовлетворённость коммуникациями, демонстрируемое коммуникативное поведение;

– обратная связь – степень открытости руководства к вопросам и предложениям подчинённых, степень заинтересованности и вовлечённости персонала в процесс управления, возможность высказывать предложения по развитию организации на разных уровнях управления, уровень обратной связи с внешней средой.

Если организация эффективна в области коммуникаций, она эффективна и во всех других видах деятельности. Именно поэтому неэффективные коммуникации – одна из главных сфер возникновения проблем в организациях.

Для детального рассмотрения коммуникационных проблем М. Х. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури предложили циклическую модель, позволяющую исследовать различные типы проблем в коммуникациях, основываясь на структуре модели и связях между ее элементами [50]. Исходя из элементного состава модели, можно выделить следующие группы помех:

1) касающиеся коммуникатора или коммуниканта. Здесь выделяются три основных типа коммуникационных проблем: биологические, психологические, социологические;

2) касающиеся сообщения. Эта группа включает проблемы стилистики сообщения, его языкового словаря и возможности однозначной трактовки;

3) кодирования (декодирования) сообщения и отклика (проблемы поиска идентичности);

4) канала прямой и обратной связи.

В. М. Шепель выделяет шесть типов проблем в коммуникациях [90]:

1) дискомфорт физической среды, в условиях которой воспринимается сообщение. К коммуникационным помехам этого типа причисляют неправильный выбор искусственного освещения, места и времени коммуникации. Группа естественных факторов, связанная с природными явлениями, также может помешать или затруднить процесс коммуникации;

2) инерция включенности: озабоченность слушателя иными проблемами;

3) антипатия к чужим мыслям, стереотипизированность сознания, амбициозность;

- 4) языковой барьер;
- 5) профессиональное неприятие: некомпетентное вторжение коммуникатора в профессиональную сферу коммуниканта;

6) неприятие имиджа коммуникатора.

С. С. Фролов рассматривает две группы коммуникационных проблем в организации [86]:  
– проблемы структурных коммуникаций, связанные с барьерами, возникающими в процессе передачи информации. Характерны для организаций со сложной многоуровневой структурой;

– проблемы межличностных коммуникаций, связанные с поведенческими аспектами деятельности организации (индивидуальные особенности людей и контекст передачи сообщения).

И. В. Сидорская [71] выделяет типы информационных помех в организационных коммуникациях:

– технические и технологические, связанные с дефектами документооборота, неправильной кодировкой информации, низкой квалификацией сотрудников, занятых сбором и обработкой информации и т.д.;

– дефекты в системе формальных каналов коммуникации – прерывание линии передачи информации, информационная перегрузка одного из звеньев коммуникаций, отсутствие обратной связи, большое число иерархических уровней организации;

– связанные с особенностями функционирования неформальных каналов коммуникации, с социально-психологическими факторами.

Причины проблем межличностной коммуникации [60]:

1) различия в восприятии сообщения и его основной идеи и концепции, что происходит в силу:

– неправильного кодирования сообщения руководителями без учёта культуры и установок членов организации (сообщение написано или передано на непонятном языке, содержит много слов, принадлежащих другой субкультуре, или специальных терминов, выбрана область деятельности или знания, малоизвестная членам организации, и т.д.);

– конфликта между сферами компетенции, основами суждений отправителя и получателя информации;

– избирательного восприятия информации в зависимости от круга интересов, потребностей, эмоционального состояния и внешнего окружения людей;

– искажения или отторжения информации, вступающей в противоречие с предыдущим опытом или ранее усвоенными понятиями; различных социальных установок членов организаций, различных структур ценностей;

2) семантические барьеры, возникающие из-за плохо сформулированных сообщений, которые могут приводить к потере информации при передаче получателем, особенно много проблем такого рода порождается в многонациональной среде;

3) невербальные межличностные преграды (жесты, интонации, внутренний смысл и другие формы невербальной символической коммуникации);

4) неудовлетворительная обратная связь, не дающая возможности установить, действительно ли сообщение, принятое получателем, истолковано в том смысле, который изначально был ему придан;

5) неумение слушать, снижающее точность принимаемого сообщения.

Коммуникационные проблемы, связанные с человеческими, поведенческими аспектами деятельности организации, проявляются в социально-психологической напряженности, конфликтах, столкновениях интересов, в «разрывах» деловой коммуникации, в отказе от сотрудничества и в других симптомах нездорового нравственно-психологического климата организации.

### 3.4. Общение руководителя с подчинёнными как обмен информацией

Коммуникации в организации между руководителями и подчинёнными сводятся, по большей части, к управленческому воздействию (прямому или косвенному), представляя собой обмен информацией, как по формальным каналам, так и неформальным. Так, например, прямое управленческое воздействие реализуется через ряд взаимосвязанных функций: информационную, мотивационную, контрольно-оценочную [83]. Все эти функции связаны с обменом информацией между руководителями и подчинёнными.

Информационная функция осуществляется путём предоставления в распоряжение подчинённых достаточного объёма сведений и данных для успешного выполнения принятого решения [83]. При этом, важно добиться, чтобы подчинённые не только понимали цели распоряжения, но чтоб в их сознании сложился образ будущей деятельности. До подчинённых необходимо донести: последовательность выполнения задания; время выполнения и промежуточные сроки; критерии оценки качества.

Мотивационная функция предполагает использование системы методов для активизации личных возможностей подчинённых, что создаёт у исполнителя впечатление тщательного учёта важности и срочности выполнения работы [83].

Контрольно-оценочная функция предполагает соотношение результатов действий подчинённых с исходным замыслом руководителя. Оценка проделанной работы требует от руководителя реализации принципа справедливости по следующим показателям: важность, объём, срок, качество, величина ошибки, возможность её исправления, затраченные усилия, объективные помехи, затраченное время, личностные особенности [83].

Типичные ошибки при общении руководителя с подчинёнными:

- стереотипная реакция. Вместо того, чтобы осмыслить ситуацию, руководитель часто использует стереотипные высказывания «Это на вас похоже», «Здесь больше ни на кого нельзя положиться»;

- поспешное решение под воздействием аффекта;

- принятие решения без осмысления ситуации. Определённые ситуации часто вызывают неприятные ассоциации (воспоминания). В таких случаях люди реагируют, не разобравшись что к чему;

- неверная оценка значения проблемы. То, насколько важной человек считает ту или иную проблему, может зависеть от его настроения, расположения духа, неприятных ассоциаций, которые эта проблема уже вызывала. Сотрудники бывают особенно недовольны в том случае, если руководитель одну и ту же проблему в разное время оценивает по-разному;

- недостаточный анализ погрешностей. Один из сотрудников выполняет новое задание. Шеф говорит ему: «Соберитесь же наконец!» Но при этом он толком не разобрался, почему данный сотрудник медленно выполняет работу;

- недостаточный учёт различных целевых установок. Руководителю необходимо определиться с приоритетами: какие цели имеют определяющее значение при принятии мер: цели организации, личные цели руководителя, цели коллектива в целом;

- недостаточный учёт последствий предпринимаемых действий. При принятии решений руководитель постоянно должен задаваться вопросом: «Какие нежелательные сопутствующие воздействия это поведение может оказать на моих сотрудников?»;

- недостаточный учёт различных точек зрения руководителя и сотрудников. Известно, что охотнее всего человек делает то, на что решился самостоятельно. Поэтому по возможности нужно привлекать подчинённых к процессу принятия решений;

– нереалистическая самооценка. На субъективную оценку собственного успеха влияет селективность восприятия, т.е. при оценивании собственного успеха люди склонны особо выделять позитивные аспекты и ретушировать негативные; оправдывать впоследствии свои решения в своих глазах. На основании этого руководитель чувствует, как правило, что его действия находят подтверждение, и поэтому они проявляются с еще большей силой. Поэтому необходимо периодически обсуждать с коллегами меры, которые руководитель применил [91].

## **Тема 4. Вербальные и невербальные средства коммуникации**

**Цель темы:** Уяснить содержание вербальных и невербальных средств коммуникации, кинесические и проксемические особенности невербального делового общения и суть психологического типирования в деловой коммуникации.

**План темы:**

1. Вербальные и невербальные средства коммуникации.
2. Кинесические и проксемические особенности невербального общения.
3. Проксемические особенности невербального общения. Зоны и дистанции в коммуникации.
4. Психологическое типирование и его значение в деловой коммуникации.

**Ключевые слова:** вербальные и невербальные средства деловых коммуникаций, нормы языка и культуры речи в деловых коммуникациях, классические особенности невербального общения, кинесические и проксемические особенности невербального общения, постановка и формулировка целей общения, жанры коммуникации, понятие формального и неформального общения, манеры и стиль общения, коммуникативные роли, проблемы межличностного восприятия в деловом общении, зоны и дистанции в деловых коммуникациях, психологическое типирование.

## 4.1. Вербальные и невербальные средства коммуникации

В зависимости от используемых знаковых систем (формы общения) коммуникации подразделяются на вербальные и невербальные.

**Вербальная коммуникация** – это информационно-смысловой обмен, взаимодействие между людьми, происходящее посредством речи, естественного языка; путём обмена устными и письменными сообщениями. Несмотря на развитость вербальных коммуникаций, их удельный вес в процессе человеческого общения, по мнению учёных, не превышает 10% [34].

Средством вербальной коммуникации является речь, человеческий язык.

**Речь** – это способность говорить, выражать мысль словами [6, с. 248]. **Язык** – это орудие общения людей в обществе – система звуковых, словарных и грамматических средств; система знаков (звуков, сигналов), передающих информацию [6, с. 330].

Функции речи.

1. Сигникативная (обозначения). Отличает речь человека от коммуникации животных (помогает с помощью речи характеризовать личность человека).

2. Регулятивная функция связана с регуляцией людей и саморегуляцией.

3. Общения – связана с тем, что слово обозначает не только отдельный предмет, но и целую группу сходных предметов и всегда является носителем существенных признаков.

4. Коммуникации – передача знаний, отношений, желаний, чувств.

Формы вербальной коммуникации: внешняя и внутренняя, устная и письменная речь.

**Внутренняя речь** – это часть мыслительного процесса, обращение человека к себе. Чаще всего это происходит, когда он размышляет, вспоминает или планирует что-то, ведёт диалог с самим собой или воображаемым партнёром, или партнёрами. Она обычно беззвучна, ситуативна, фрагментарна и отрывочна, выражается в форме образов и интерпретаций и близка к диалогической. Внутренняя речь обычно кратка и почти никогда не бывает выражена с помощью законченных и развернутых предложений. Это обусловлено тем, что человеку значение собственной мысли ясно и так, поэтому объяснений в виде дополнительных предложений и словосочетаний не требуется. Внутренняя речь бывает развернутой только в случаях, когда человек пытается понять самого себя, ход своих мыслей, при затруднениях во внешней коммуникации.

**Внешняя речь** связана с межличностным общением в социуме. Её целью являются повседневные контакты и обмен информацией с близкими, знакомыми, малознакомыми и совершенно посторонними людьми. Основная функция – коммуникативная, т.е. передача какой-либо информации. Внешняя речь может быть устной (монолог, диалог, полилог) и письменной.

**Устная речь** – речь, произносимая вслух и воспринимаемая прежде всего на слух. Является первичной формой существования языка, более ранней по времени возникновения, чем речь письменная. Для языков, не имеющих письменности, это единственная форма их существования [79, с. 567]. Благодаря своей звуковой природе устная речь обладает собственной спецификой, отсутствующей у письменной речи.

Формы внешней речи:

– монолог – речь одного человека, как правило, не перебиваемая репликами других людей. Это относительно связное и длительное изложение мыслей, идей, взглядов человека. Чаще всего монолог реализуется в форме лекции, доклада, рассказа или публичного выступления;

– диалог поддерживается взаимными репликами собеседников. Это обсуждение какой-либо темы двумя собеседниками в непринужденной обстановке с возможностью свободно высказывать свое мнение. Обычно диалог не развернут и зависит от реплик партнера по обще-

нию. Считается, что диалог первичен по отношению к монологу. Формы диалога: разговор, беседа, устный обмен информацией, соображениями, мнениями;

– полилог – способ обсуждения проблем с участием трёх и более сторон, имеющих разные точки зрения на неё. Полилог возможен в формах: беседы, дискуссии, конференции, диспута, организационно-деятельностной игры и др. [7]. Синонимом термина «полилог» является «дискуссия».

*Письменная речь* – речь, изображенная на бумаге (пергаменте, бересте, камне, полотне или какой-либо другой поверхности) с помощью специальных графических знаков (знаков письменности) [79, с. 285] и технических средств, воспринимаемая зрительно. Как правило, она осуществляется без непосредственного контакта с партнёром по общению и без обратной связи. Поэтому должна быть точной, полной, недвусмысленной.

Письменная речь – это созданная людьми вспомогательная знаковая система, которая используется для фиксации звукового языка (и, соответственно, звуковой речи). В то же время письмо – это самостоятельная система коммуникации, которая приобрела ряд собственных функций. Письменная речь даёт возможность усвоить знания, накопленные человечеством, выйти за рамки непосредственного общения, сохранить знания и память о великих цивилизациях прошлого [1].

Устная и письменная находятся в сложном единстве: они взаимодействуют и проникают друг в друга. Любой письменный текст может быть озвучен, т.е. прочитан вслух, любой устный – записан при помощи технических средств. Некоторые жанры письменной речи, например, драматургические произведения, ораторская речь – предназначены специально для последующего озвучивания. И наоборот, в литературных произведениях широко используются приёмы стилизации под «устность»: диалогическая речь, в которой автор стремится сохранить особенности, присущие устной, спонтанной речи; монологические рассуждения персонажей от первого лица, включающие словечки и обороты, принадлежащие внелитературным сферам общения [1].

Практика радио и телевидения привела к созданию своеобразной формы устной речи, в которой устная и озвученная письменная речь постоянно сосуществуют и взаимодействуют – например, в жанре телеинтервью.

Специфические особенности устной речи [1]:

1) наличие интонации, т. е. мелодики речи – высоты звука, повышений и понижений тона, замедления и ускорения речи. С помощью интонации можно понять вопрос, неприязнь, сарказм или иронию в предложениях собеседника;

2) логические ударения и паузы;

3) тембр – особенности голоса, придающие ему своеобразие и узнаваемость;

4) особенности произношения.

Помимо слуха, в восприятии устной речи участвует зрение, поэтому в ситуации устного общения важны невербальные (экстралингвистические) факторы: жест, мимика, поза говорящего.

Одно из главных свойств устной речи – необратимость, поступательный и линейный характер развертывания во времени. Нельзя вернуться в какой-либо момент устной речи ещё раз, поэтому говорящий вынужден думать и говорить одновременно, т. е. он мыслит, как бы «на ходу». Из-за этого построение устной речи может быть не логическим, как построение письменной, а ассоциативным. По этой же причине – спонтанности устной речи – ей свойственны, помимо *ассоциативности, неплавности, фрагментарности*.

**Пример.** *Секретарь директора сообщает участникам производственного совещания: «Директор звонил //Задерживается //Начинайте без него // Да /кстати (ассоциация) /Иван Петрович /спрашивал вчера /где Ваш отчёт //» [1].*

С другой стороны, говорящий вынужден учитывать реакцию слушателей. Он стремится привлечь их внимание, вызвать интерес к сообщению. В связи с этим для устной речи характерно *интонационное выделение* важных моментов, *уточнение* каких-то частей высказывания, *автокомментирование*, *повторы*, *инверсии*.

**Пример.** *Выступление заведующего на заседании кафедры:* «Работу кафедра /провела большую /в течение года /да /надо сказать /большую и важную //И учебную, и научную, и методическую //Ну /учебную /все знают //Надо ли подробно /учебную //Нет //Да /тоже думаю /не надо //» [1].

*Интонационное выделение.* В письменной записи устного высказывания нельзя в полной мере передать интонацию – частично она передаётся с помощью знаков препинания (пауз). В данном случае интонационному выделению соответствуют паузы, обозначенные косой чертой или двойной косой чертой.

*Уточнения:* в течение года; большую и важную; и учебную, и научную, и методическую.

*Автокомментарии:* да; надо сказать; тоже думаю; не надо.

*Повторы:* большую – большую и важную; учебную – учебную все знают; надо ли подробно – не надо.

*Инверсии:* работу кафедра провела большую (прямой порядок слов: кафедра провела большую работу) – инверсии возникают в устной речи потому, что на первое место говорящий ставит обычно самое важное в своем высказывании.

Устная речь может быть подготовленной и неподготовленной. Подготовленная устная речь – это доклад, лекция, ораторское выступление; неподготовленная – разговор, беседа. Подготовленная устная речь отличается продуманностью, более четкой структурной организацией, но при этом говорящий все равно стремится, чтобы его речь была непринужденной, не выглядела заученной, походила на спонтанное, живое общение.

Неподготовленная устная речь характеризуется спонтанностью.

Основная единица устной речи – неподготовленное устное высказывание, которое соответствует предложению в письменной речи. Устное высказывание формируется постепенно, порциями, по мере осознания того, что сказано, что следует сказать далее, что нужно повторить, уточнить. В связи с этим в устной неподготовленной речи много пауз. Существуют так называемые заполнители пауз (э-э, гм), которые дают говорящему возможность подумать, о чём говорить в дальнейшем.

Говорящий контролирует не все уровни языка. Контролю поддаются логико-композиционный, синтаксический и частично лексико-фразеологический уровни. Это значит, что говорящий следит за тем, чтобы речь его была логичной и связной; он выбирает соответствующие слова, чтобы адекватно выразить мысль.

Не поддаются контролю фонетический и морфологический уровни языка – т. е. произнесение звуков, ударение и грамматические формы воспроизводятся автоматически. В связи с этим устной речи свойственны меньшая лексическая точность, наличие речевых ошибок, небольшая длина предложений, вообще – ограничение сложности высказывания.

Это означает отсутствие причастных и деепричастных оборотов, деление единого предложения на несколько коммуникативно самостоятельных единиц. Причастные и деепричастные обороты обычно заменяются придаточными предложениями, вместо отглагольных существительных используются глаголы.

**Пример.** Преобразование письменного текста в устный:

*Письменный текст:* «Слегка отвлекаясь от отечественной проблематики, хотелось бы заметить, что, как показал современный опыт скандинавского региона и ряда других стран, дело вовсе не в монархии, не в форме политической организации, а в разделении политической власти между государством и обществом» («Звезда». 1997. №6) [1].

*Устный текст (чтобы этот отрывок прозвучал на лекции, он должен быть изменен):*  
«Если мы отвлекусь от отечественной проблематики, то увидим, что дело вовсе не в монархии, дело не в форме политической организации. Всё дело заключается в том, как разделить власть между государством и обществом. И это подтверждает опыт скандинавских стран».

Устная речь так же, как и письменная, подчиняется нормам, но нормы устной речи отличаются от норм письменной. Многие особенности устной речи, которые выглядят как огрехи, речевые ошибки, на самом деле являются необходимым условием успешности, эффективности устного общения (устного способа коммуникации). Слушающий не может удержать в памяти сложные грамматические и семантические связи текста. Да и говорящий, скорее всего, запутается в своём высказывании, если оно будет слишком сложным по построению.

Для того чтобы устная речь была понятной, она должна быть построена иначе, чем письменный текст. Если письменная речь строится в соответствии с логическим движением мысли, то устная речь – имеется в виду речь неподготовленная – разворачивается посредством ассоциативных присоединений (присоединений по ассоциации).

Устная форма речи присутствует во всех функциональных стилях, однако в разговорном стиле, который функционирует в сфере повседневно бытового общения, эта форма является основной, преимущественной. Этот стиль реализуется в форме непринужденной, неподготовленной, преимущественно диалогической речи на бытовые темы, а также в форме частной, неофициальной переписки. Разговорная речь функционирует лишь в частной сфере общения – в сфере массовой коммуникации разговорная речь неприменима. Однако это не значит, что разговорный стиль ограничивается бытовой тематикой. Разговорная речь может затрагивать и другие темы, например, разговор в кругу семьи или в дружеской компании об искусстве, науке, политике, спорте, разговор коллег по работе на профессиональные темы в неофициальной обстановке, беседы пациентов между собой в поликлинике или родителей в школе. Главное отличие разговорного стиля от книжных – это опора на устную форму речи и соответствующие этой форме языковые средства [1].

**Невербальные коммуникации** – передача информации без использования слов. Основное *назначение* невербальных средств состоит в дополнении и замещении речи, отражении эмоциональных состояний партнеров по коммуникативному процессу. Оно помогает скорректировать понимание вербального сообщения, усиливает эмоциональную насыщенность сказанного.

Основные типы невербальной коммуникации (основные знаковые системы):

– кинесические:

а) движения тела (жесты, мимика, пантомимика, поза, походка);

б) визуальный контакт (взгляд) (направление, длина паузы, частота контакта);

– просодические – голос и речь (интонация, громкость, тембр, темп речи, ритм, дикция, модуляция, высота, тональность);

– экстралингвистические – психофизиологические проявления (паузы, вздохи, смех, плач, кашель, зевание);

– такесические – динамические прикосновения (рукопожатие, поцелуй, поглаживание, похлопывание);

– проксеимические – пространственная структура общения (ориентация и угол общения партнеров, дистанция);

– ольфакторные – запахи (запах тела, запах косметики и парфюмерии).

Невербальные коммуникации в большинстве случаев имеют бессознательную основу, так как свидетельствуют о действительных эмоциях участника коммуникационного процесса и являются надёжным индикатором проявляемых чувств. Невербальной информацией трудно манипулировать и её сложно скрывать в любой межличностной коммуникации.

Исследования показали, что большой процент устных коммуникаций воспринимается именно через язык жестов и интонации. В книге *Non-Verbal Communication* («Невербальная коммуникация») американский психолог Альберт Мехрабиан утверждает, что 55% сообщений люди воспринимают через выражение лица, позы и жесты и 38% – через интонации и голосовые модуляции. Это означает, что на долю слов как таковых приходится всего 1% значения. Это очень важно, поскольку означает, что во многих случаях то, как мы говорим, важнее того, что мы говорим [50, с. 46]

*Просодическая (паралингвистическая) и экстралингвистическая* системы знаков связаны с особенностями голоса и речи. *Просодика* (от греч. *πρῶσωδία* «припев») – это ритмико-интонационное оформление речи, паралингвистическая фонация, – индивидуальная физиологическая и психическая особенность речевого звучания (тембр голоса, сила голоса (громкость), диапазон голоса, темп речи, дикция, мелодика (движение тона), характеризаторы, заполнители пауз, языковые жесты, а также особенности артикуляции звуков и интонационные отклонения).

*Экстралингвистическая система* – включение в речь пауз, покашливаний, плача, смеха, вздоха, зевания, а также темп речи. Все эти дополнения увеличивают семантически значимую информацию, но не посредством дополнительных речевых включений, а «околоречевыми» приёмами.

С помощью просодических и экстралингвистических средств регулируются потоки речи, экономятся языковые средства общения. Они дополняют, замещают и предвосхищают речевые высказывания, выражают эмоции собеседников. Так, высоким голосом обычно передаются радость, энтузиазм, недоверие, гнев, страх. Горе, печаль, усталость обычно передают мягким и приглушенным голосом с понижением интонации к концу фразы.

Наблюдения показывают, что плавная, спокойная, размеренная манера речи наиболее привлекательна в общении. Быстрая речь свидетельствует о взволнованности и обеспокоенности чем-либо. Медленная речь отражает угнетённое состояние, горе, высокомерие или усталость.

Очень важна в деловых коммуникациях «энергетика речи» – экспрессия и тональность. Слушателям нравится такая манера поведения, когда выступающий не суетится, а эмоционально говорит, не скрывая при этом своих чувств и убеждений, передавая их разнообразной интонацией. Часто именно в интонации кроется истинный смысл сообщения. То, как мы говорим, во многих случаях важнее того, что мы говорим.

*Такесическая система знаков* связана с динамическими прикосновениями в форме рукопожатий, похлопывания, поцелуя. Доказано, что они являются биологически необходимой формой стимуляции общения. Использование этих средств определяется рядом факторов, таких как статус партнёров, возраст, пол, степень знакомства. Прикосновения сообщают как об эмоциональном состоянии, так и о характере взаимодействия. Среди прикосновений можно выделить:

- профессиональные (используются исключительно в профессиональных или функциональных целях, носят безличный характер);
- ритуальные (рукопожатия, дипломатические поцелуи и т.д.);
- дружеские;
- любовные.

*Рукопожатие* [174]. Как правило, любой деловой разговор начинается и заканчивается рукопожатием. Оно может быть очень информативным, особенно его интенсивность и продолжительность. Слишком короткое, вялое рукопожатие очень сухих рук может свидетельствовать о безразличии. Наоборот, продолжительное рукопожатие и слишком влажные руки свидетельствуют о сильном волнении. Немного удлинённое рукопожатие наряду с улыбкой

и тёплым взглядом демонстрирует дружелюбие. Однако задерживать руку партнёра в своей руке не стоит: у него может возникнуть чувство раздражения (он как будто попал в капкан).

Следует учитывать разницу во взглядах на рукопожатие у иностранцев [146]. Например, при встрече с партнерами из Азии не следует сжимать им ладонь слишком сильно и долго. Наоборот, западноевропейские и американские предприниматели терпеть не могут вялых рукопожатий, поскольку у них очень ценятся атлетизм и энергия. Им следует пожимать руку энергично и сильно.

С помощью различного разворота ладони можно придать этому жесту различные значения. Когда ваша рука захватывает руку другого человека так, что она оказывается повернутой вниз своей ладонью – это властное рукопожатие. Такое рукопожатие свидетельствует о том, что вы хотите главенствовать в процессе общения с вашим партнёром. Покорное рукопожатие – протягивание руки, развернув её ладонью вверх. Оно бывает необходимо в ситуациях, когда нужно отдать инициативу другому человеку или позволить ему чувствовать себя хозяином положения.

Рукопожатие, при котором *руки партнёров остаются в одинаковом положении* (плоскость ладони расположена вертикально), обозначает, что оба партнёра испытывают друг к другу чувство уважения и взаимопонимания. Это называется *равноправное рукопожатие*.

Пожатие прямой, не согнутой рукой, как и властное рукопожатие, является признаком неуважения. Его главное назначение в том, чтобы сохранить дистанцию и напомнить о неравенстве.

Рукопожатие, называемое «перчатка» (когда рука партнёра пожимается двумя руками, причём левая рука ложится на тыльную сторону ладони партнёра), означает, что инициатор честен, и ему можно доверять. Такое рукопожатие применяется только по отношению к хорошо знакомым людям. Пожатие с применением обеих рук выражает искренность или глубину чувств по отношению к партнёру. Для передачи избыточных чувств используется левая рука, которая кладётся на правую руку партнёра.

Степень глубины чувств зависит от того, на какое место кладут руку. Если её кладут на локоть партнёра, то это выражает больше чувства, чем при захватывании запястья. Если руку кладут на плечо, то это означает больше чувства, чем, когда она находится на предплечье.

Пожатие кончиков пальцев напоминает пожатие прямой, не согнутой рукой, вместо руки в ладонь заключаются только пальцы. Цель инициатора этого рукопожатия заключается в том, чтобы держать партнёров по общению на удобном для себя расстоянии.

## 4.2. Кинесические особенности невербального общения

**Кинесическая** (*оптико-кинетическая* (от др.-греч. κίνησις – движение) система знаков включает в себя выразительные движения тела (жесты, мимика и пантомимика, поза, походка), а также визуальный контакт (взгляд) (направление, длина паузы, частота контакта).

Значимость оптико-кинетической системы знаков в коммуникации настолько велика, что в настоящее время выделилась особая область исследований – кинесика, которая специально занимается этими проблемами [159].

*Жесты* – это разнообразные движения руками и головой, смысл которых понятен собеседнику. Конкретный смысл отдельных жестов различен в разных культурах. Однако основные коммуникационные жесты не отличаются друг от друга. Например, жесты приветствия и прощания, привлечения внимания и вопросительные жесты, жесты одобрения, неудовлетворения, доверия и недоверия, жесты указания размера, формы, направления.

*Мимика* – это движение мышц лица, отражающие внутреннее эмоциональное состояние. В специальной литературе встречается более 20 000 описаний выражения лица. При этом, в мимическом выражении шести основных эмоциональных состояний: гнев, презрение, страдание, страх, удивление, радость – все движения лица скоординированы. Мимика имеет очень большое значение в практике делового взаимодействия. Исследования показали, что при неподвижном или невидимом лице лектора теряется до 10—15% информации [130].

*Пантомимика* – моторика всего тела: позы, осанка, поклоны, походка и т. д.

*Поза* – это положение человеческого тела, типичное для конкретной среды, культуры. Поза является единицей пространственного поведения человека. Человеческое тело способно принимать около 1000 различных устойчивых положений. Поза наглядно показывает восприятие человеком собственного статуса по отношению к статусу других присутствующих лиц. Люди с более высоким статусом, как правило, принимают более непринужденные позы, чем их подчинённые.

*Походка* – это стиль передвижения. Исследования показывают, что походка сильно зависит от эмоционального состояния человека. Самая тяжёлая походка при гневе, самая легкая при радости. Самая большая длина шага при гордости. Вялая, угнетённая походка – при страдании. Походка отражает не только эмоциональное состояние человека, но и его самооценку, степень самоуважения.

«*Контакт глаз*» имеет место в визуальном общении. Как и все невербальные средства, контакт глаз имеет значение дополнения к вербальной коммуникации, т. е. сообщает о готовности поддержать коммуникацию или прекратить её, поощряет партнёра к продолжению диалога, наконец, способствует тому, чтобы обнаружить полнее своё «Я», или, напротив, скрыть его. Для построения хороших отношений между собеседниками необходимо, чтобы их взгляды встречались около 60—70% всего времени общения.

По своей специфике взгляд может быть: деловым, когда он фиксируется в районе лба собеседника, – это предполагает создание серьёзной атмосферы делового партнерства; светским, когда взгляд опускается ниже уровня глаз собеседника (до уровня губ) – это способствует созданию атмосферы светского непринужденного общения; интимным, когда взгляд направлен не в глаза собеседника, а ниже лица на другие части тела до уровня груди. Специалисты утверждают, что такой взгляд говорит о большей заинтересованности друг другом в общении; взгляд искоса говорит о критическом или подозрительном отношении к собеседнику.

При беседе необходимо обращать внимание на зрачки собеседника, поскольку человек не способен контролировать его изменения. При дневном свете зрачки могут расширяться и сужаться в зависимости от того, как меняется отношение и настроение человека от позитивного к негативному и наоборот. Когда человек радостно возбужден, его зрачки расширяются

в четыре раза больше по сравнению с нормальным состоянием. Наоборот, сердитое, мрачное настроение заставляет зрачки сужаться, при этом получаются так называемые «глаза-бусинки» или «змеиные глаза».

Виды взглядов, а также их трактовка представлены в табл. 4.1.

Таблица 4.1 Виды взглядов и их трактовка [130].

Взгляд и сопутствующее движение	Трактовка
Подъём головы и взгляд вверх	Подождите немного, подумаю
Движение головой и насусленные брови	Не понял, повторите
Улыбка, возможно, лёгкий поклон	Понимаю, мне нечего добавить
Ритмичное кивание головой	Ясно, понял, что вам нужно
Долгий неподвижный взгляд в глаза собеседнику	Хочу подчинить себе
Взгляд в сторону	Пренебрежение
Взгляд в пол	Страх и желание уйти

**Жесты** при общении несут много информации; в языке жестов, как и в речевом, есть слова, предложения. Зачастую люди используют ложные, притворные жесты. Особенность этих жестов заключается в следующем: они преувеличивают слабые волнения (демонстрация усиления движений руками и корпусом); подавляют сильные волнения (благодаря ограничению таких движений); эти ложные движения, как правило, начинаются с конечностей и заканчиваются на лице. Жесты можно разделить на шесть групп:

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

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

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

4. Жесты-адапторы – это специфические привычки человека, связанные с движениями рук. Это могут быть:

а) почёсывания, подергивания отдельных частей тела;

б) касания, пошлёпывания партнёра; в) поглаживание, перебирание отдельных предметов, находящихся под рукой (карандаш, пуговица и т. п.).

5. Жесты-аффекторы – жесты, выражающие через движения тела и мышцы лица определённые эмоции. Существуют и микрожесты: движения глаз, покраснение щек, увеличенное количество миганий в минуту, подёргивания губ.

Исследователи выделяют следующие виды жестов [59; 159]:

– *жесты размышления и оценки* отражают состояние задумчивости и стремление найти решение проблемы. Когда один из собеседников, с задумчивым (размышляющим) выражением лица, подносит руку к лицу (жест «рука у щеки») и принимает позу «Мыслителя» Родена, это означает, что его что-то заинтересовало. Если собеседник подносит руку к лицу, опираясь подбородком на ладонь, а указательный палец вытягивает вдоль щеки (остальные пальцы ниже рта) – это является свидетельством того, что он критически воспринимает доводы своего партнёра. Жест «пощипывание переносицы», обычно сочетающийся с закрытыми глазами, говорит о глубокой сосредоточенности и напряжённых размышлениях. Когда собеседник находится

на стадии принятия решения, он почёсывает подбородок. Этот жест обычно сопровождается прищуриванием глаз – собеседник как бы рассматривает что-то вдаль, пытаясь найти там ответ на свой вопрос. После того, как решение принято, он прекращает это делать;

– *жесты доминирования, уверенности* – жесты уверенных в себе людей с чувством превосходства над другими. К ним относятся жесты, связанные с выставлением больших пальцев напоказ, резкие взмахи сверху вниз, соединение пальцев в купол пирамиды; раскачивание на стуле и др. Одним из таких жестов является «закладывание рук за спину с захватом запястья».

Жестом уверенных в себе людей с чувством превосходства над другими является также жест «закладывание рук за голову». Многие собеседники раздражаются, когда кто-нибудь демонстрирует его перед ними. Существуют несколько способов взаимодействия с собеседником, который использовал этот жест.

Если есть желание выяснить причину, по которой собеседник ведёт себя с чувством превосходства, нужно наклониться вперёд с протянутыми ладонями и сказать: «Я вижу, что это вам известно. Не могли бы вы уточнить некоторые детали?» Затем нужно откинуться на спинку стула, оставив ладони в поле зрения и ждать ответа. Другой способ заключается в том, чтобы заставить такого высокомерного собеседника сменить позу, что, в свою очередь, изменит его отношение. Для этого можно взять какой-нибудь предмет и, оставив его на большое от него расстояние, спросить. «Вы не видели это?», заставив его наклониться вперёд. Хорошим способом взаимодействия является копирование жеста собеседника. Если необходимо показать согласие с собеседником, то нужно повторить его позу. Однако в случае если собеседник в позе «руки за голову» делает замечание, то копировать его жест не следует, чтобы не разозлить его;

– *жесты самоконтроля* – руки заведены за спину, одна при этом сжимает другую (жест «руки за спиной в замок»); поза человека, сидящего на стуле и вцепившегося руками в подлокотник и др. Жест «руки за спиной в замок» говорит о том, что человек расстроен и пытается взять себя в руки. Установлено, что чем больше сердит человек, тем выше передвигается его рука по спине. Именно от этого жеста пошло выражение «возьми себя в руки». Это плохой жест, который используется для того, чтобы скрыть свою нервозность, и наблюдательный партнёр по переговорам наверняка почувствует это;

– *жесты ожидания* – потирание ладоней (отражает позитивные ожидания); медленное вытирание влажных ладоней о ткань;

– *жесты отрицания (защиты)* являются знаками того, что собеседник чувствует опасность или угрозу – отклоненный назад корпус; руки, скрещенные на груди и др. Наиболее распространённым жестом этой группы знаков, являются руки, скрещенные на груди. Руки здесь могут занимать три характерных положения.

Простое скрещивание рук является универсальным жестом, обозначающим оборонительное или негативное состояние собеседника. В этом случае говорящий должен пересмотреть то, что он делает или говорит, ибо собеседник начнет уходить от обсуждения. Нужно также учесть и то, что этот жест влияет на поведение других людей. Если в группе из четырёх человек или более говорящий скрестил руки в защитной позе, то вскоре можно ждать, что и другие члены группы последуют этому примеру. Правда, этот жест может означать просто спокойствие и уверенность, но это бывает тогда, когда атмосфера беседы не носит конфликтного характера. Если помимо скрещенных на груди рук собеседник сжимает пальцы в кулак, то это свидетельствует о его враждебности или наступательной позиции. В этом случае следует замедлить речь и движения, как бы предлагая собеседнику последовать примеру. Если это не помогает, следует постараться сменить тему разговора.

Жест, когда кисти скрещенных рук обхватывают плечи (иногда кисти рук впиваются в плечи или бицепсы так крепко, что пальцы становятся белыми), обозначает сдерживание негативной реакции собеседника на позицию партнёра по обсуждаемому вопросу. Этот приём

используется, когда собеседники полемизируют, стремясь во что бы то ни стало убедить друг друга в правильности своей позиции, причём нередко сопровождается холодным, чуть прищуренным взглядом и искусственной улыбкой. Такое выражение лица означает, что собеседник на пределе, и если не принять оперативных мер, снижающих напряжённость, то может произойти срыв.

Жест, когда руки скрещены на груди, но с вертикально выставленными большими пальцами рук, является достаточно популярным среди деловых людей. Он передает двойной сигнал: первый – о негативном отношении (скрещенные руки), второй – о чувстве превосходства, выраженном большими пальцами рук. Собеседник, прибегающий к этому жесту, обычно поигрывает одним или обоими пальцами, а при положении стоя характерно покачивание на каблуках. Жест с использованием большого пальца выражает также насмешку или неуважительное отношение к человеку, на которого указывают большим пальцем как бы через плечо;

– *жесты несогласия* можно назвать жестами вытеснения, поскольку они проявляются вследствие сдерживания своего мнения. Собирающие ворсинки с костюма является одним из таких жестов. Собеседник, собирающий ворсинки, обычно сидит, отвернувшись от других, и смотрит в пол. Это наиболее популярный жест неодобрения. Когда собеседник постоянно собирает ворсинки с одежды, это является признаком того, что ему не нравится все, что здесь говорится, даже если на словах он со всеми согласен;

– *жесты, свидетельствующие о желании преднамеренно затянуть время*, обычно связаны с очками. Для того чтобы затянуть время с целью обдумать окончательное решение, собеседник делает следующие жесты: постоянно снимает и одевает очки, а также протирает линзы. В этом случае лучше всего помолчать в ожидании. Если партнёр вновь одевает очки, то это означает, что он хочет ещё раз «взглянуть на факты». В таком случае, лучше всего будет помолчать в ожидании его решения. *Расхаживание* служит знаком того, что не надо спешить. Многие собеседники прибегают к этому жесту, пытаясь «протянуть время», чтобы решить сложную проблему или принять трудное решение. Это очень позитивный жест. Но с тем, кто расхаживает, разговаривать не следует. Это может нарушить ход его мыслей и помешать принятию им решения;

— *жесты неискренности* (подозрительности и скрытности), сомнения, нервозности и неуверенности свидетельствуют о недоверии к собеседнику, сомнениях в его правоте, о желании что-то утаить. Проблема с ложью заключается в том, что подсознание человека работает автоматически и независимо от его сознания. Поэтому бессознательные жесты и телодвижения могут выдать его, когда он пытается лгать. Когда люди слышат, что кто-то говорит неправду или, лгут сами, они стремятся закрыть рот, глаза или уши руками. «Прикрытие рукой рта» (рука прикрывает рот, большой палец прижат к щеке) – один из немногих жестов, явно свидетельствующих о лжи. В то время как мозг на уровне подсознания посылает сигналы сдерживать произносимые слова, некоторые люди пытаются притворно покашливать, чтобы замаскировать этот жест. Если подобный жест используется собеседником в момент его речи, то это свидетельствует о том, что он говорит неправду. Однако если он прикрывает рот рукой в тот момент, когда говорит его собеседник, а он слушает, то это означает, что он чувствует ложь своего визави.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.