

**В. А. Спивак**

# **ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА**

**УЧЕБНИК  
ДЛЯ АКАДЕМИЧЕСКОГО БАКАЛАВРИАТА**

*Допущено Учебно-методическим отделом высшего образования в качестве учебника для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям*

**Книга доступна в электронной библиотечной системе  
[biblio-online.ru](http://biblio-online.ru)**

**Москва • Юрайт • 2019**

УДК 659  
ББК 60.56я73  
С72

**Автор:**

**Спивак Владимир Александрович** — профессор, доктор экономических наук, профессор кафедры социологии и управления персоналом Санкт-Петербургского государственного экономического университета, почетный работник высшего профессионального образования РФ, действительный член Санкт-Петербургской академии управления персоналом.

**Рецензенты:**

*Алиев И. М.* — доктор экономических наук, профессор кафедры экономики труда и трудовых ресурсов Санкт-Петербургского государственного экономического университета;

*Трапццын С. Ю.* — доктор педагогических наук, профессор, заведующий кафедрой управления образованием Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена.

**Спивак, В. А.**

С72 Деловые коммуникации. Теория и практика : учебник для академического бакалавриата / В. А. Спивак. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 460 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс).

ISBN 978-5-9916-3684-1

Согласно федеральным государственным образовательным стандартам владеть компетенциями в области деловых коммуникаций должны выпускники вузов, обучающиеся по нескольким направлениям, таким как «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент» и другие.

В учебнике рассматриваются различные, в том числе авторские, точки зрения на сложные системные явления, имеющие отношение к общению в бизнесе, которые каждый обучающийся может использовать для формирования собственной системы подходов, принципов, методов, особенностей поведения в сфере деловых коммуникаций.

Соответствует Федеральному государственному образовательному стандарту высшего профессионального образования третьего поколения.

*Для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Менеджмент» (080200, дисциплина по выбору), «Государственное и муниципальное управление» (081100), «Управление персоналом» (080400) и другим, в которых требуется подготовка к активным и эффективным деловым коммуникациям. Учебник полезен менеджерам организаций, стремящимся повысить эффективность деятельности подчиненных им рабочих групп, используя возможности налаживания продуктивных коммуникаций.*

УДК 659  
ББК 60.56я73

*Информационно-правовая поддержка  
предоставлена компанией «Гарант»*



ИНФОРМАЦИОННО-ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ



*Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав. Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая компания «Дельфи».*

ISBN 978-5-9916-3684-1

© Спивак В. А., 2013

© ООО «Издательство Юрайт», 2019

# Оглавление

<b>Введение.....</b>	<b>9</b>
<b>Глава 1. Теория бизнес-коммуникаций.....</b>	<b>13</b>
1.1. Основные понятия, принципы и подходы в деловых коммуникациях.....	14
1.1.1. Данные и информация.....	14
1.1.2. Коммуникации и общение.....	18
1.1.3. Значение деловых коммуникаций и их функции.....	21
1.1.4. Принципы эффективных коммуникаций .....	32
1.1.5. Научный подход как фактор эффективности деловой коммуникации .....	34
1.2. Типология бизнес-коммуникаций .....	46
1.2.1. Типы коммуникаций .....	46
1.2.2. Деловые коммуникации .....	51
1.2.3. Определения межличностных, групповых и организационных коммуникаций, направления и специфика их анализа.....	55
1.3. Научные проблемы деловых коммуникаций и их эффективности .....	58
1.4. Коммуникации и организационная культура .....	63
1.5. Коммуникативная компетентность, повышение ее уровня.....	69
1.5.1. Понятие коммуникативной компетентности.....	69
1.5.2. Повышение уровня коммуникативной компетенции .....	70
<i>Вопросы и задания.....</i>	<i>78</i>
<b>Глава 2. Бизнес-коммуникации как процесс передачи информации .....</b>	<b>82</b>
2.1. Средства и каналы коммуникации. Неформальные коммуникации. Слухи .....	82

2.2. Деловые коммуникации как системное явление и системный процесс.....	93
2.2.1. Принципы процессного подхода к деловым коммуникациям.....	93
2.2.2. Структура коммуникативного процесса .....	95
2.2.3. Деловые коммуникации как бизнес-процесс. Обобщенная модель процесса деловой коммуникации .....	100
2.2.4. Краткие рекомендации по осуществлению основных этапов обобщенного процесса деловых коммуникаций .....	105
2.3. Электронные средства коммуникации .....	116
<i>Вопросы и задания</i> .....	122
<b>Глава 3. Этика деловых коммуникаций.....</b>	<b>124</b>
3.1. Виды этических норм и правил, особенности индивидуальной этики .....	125
3.2. Этика бизнеса .....	136
3.3. Имидж организации .....	141
3.4. Профессиональная этика.....	147
3.5. Понятие, формы и эффективность критики.....	148
3.6. Этика вынесения порицания подчиненному: поддерживающие коммуникации.....	155
3.7. Национальная специфика и ее влияние на деловые коммуникации.....	157
<i>Вопросы и задания</i> .....	164
<b>Глава 4. Групповые и организационные факторы эффективности бизнес-коммуникаций в управлении.....</b>	<b>173</b>
4.1. Ситуативные и групповые факторы в управленческих коммуникациях.....	174
4.2. Методология задействования группового потенциала, принятия коллективных решений и создания атмосферы творчества.....	176
4.2.1. Понятие и структура группового потенциала .....	178
4.2.2. Организация принятия коллективных решений.....	182
<i>Вопросы и задания</i> .....	191
<b>Глава 5. Устные коммуникации .....</b>	<b>194</b>
5.1. Публичная речь.....	195

5.2. Как убеждать сотрудников и вербовать единомышленников.....	198
5.3. Умение слушать и воспринимать .....	204
5.4. Трудности в коммуникациях: аспекты общения и барьеры непонимания .....	207
5.4.1. Ошибки и искажения восприятия.....	207
5.4.2. «Барьеры непонимания» и их природа.....	211
5.5. Фактор риска и вероятность мошенничества в бизнес-коммуникациях.....	222
5.6. Ложные представления в деловых коммуникациях .....	227
5.7. Опасность проявления «группового мышления».....	228
5.8. Практические рекомендации по осуществлению устных коммуникаций.....	230
5.8.1. Подготовка к презентации.....	230
5.8.2. Использование режимов устной речи .....	232
5.9. Визуальная поддержка устного выступления.....	233
5.10. Интервью с кандидатом на вакантную должность.....	236
5.10.1. Стили проведения интервью .....	236
5.10.2. Подготовка интервью с кандидатом на вакансию.....	238
5.11. Коммуникации по телефону .....	240
<i>Вопросы и задания</i> .....	243
<b>Глава 6. Невербальные средства коммуникации .....</b>	<b>249</b>
6.1. Влияние на восприятие жестов и пространства общения .....	250
6.2. Взаиморасположение и позы собеседников.....	254
<i>Вопросы и задания</i> .....	258
<b>Глава 7. Деловые коммуникации посредством письменных документов.....</b>	<b>261</b>
7.1. Значение документационного обеспечения управления .....	263
7.2. Этические аспекты письменных коммуникаций .....	264
7.3. Классификация документов.....	265
7.4. Требования к оформлению организационно-распорядительных документов в России: ГОСТ Р 6.30—2003.....	268
7.5. Меры против мошенничества .....	274

7.6. Этические нормы при составлении текста делового письма. Проблема определения формы вежливого обращения.....	275
7.7. Этика письменного сообщения плохих новостей.....	281
7.8. Структура и содержание договора купли-продажи товаров.....	282
7.9. Деловое общение посредством визитной карточки.....	293
<i>Вопросы и задания</i> .....	295
<b>Глава 8. Стратегия проведения переговоров .....</b>	<b>297</b>
8.1. Стили коммуникаций как характеристика менеджера.....	298
8.2. Методы проведения переговоров.....	300
8.3. Проведение переговоров и совещания (по Мищичу).....	308
8.4. Приемы нейтрализации замечаний оппонента.....	312
8.5. Типичные ошибки при ведении переговоров.....	316
8.6. Регламент Роберта — правила организации и проведения совещания.....	317
8.7. Кодекс кооперативности Г. Грайса — правила поведения при групповом обсуждении.....	325
<i>Вопросы и задания</i> .....	328
<b>Глава 9. Роли участников деловых коммуникаций .....</b>	<b>331</b>
9.1. Типологии ролей.....	332
9.2. Восемь типов людей, образующих нормальную группу (по Власовой).....	334
9.3. Формы поведения, наблюдаемые в группах (по Камерон).....	335
9.4. Типы ролей в группе (по Белбину).....	337
9.5. Типы ролей (по Вэттену и Камерон).....	338
9.6. Модель примитивной группы (по Добровичу).....	342
<i>Вопросы и задания</i> .....	347
<b>Глава 10. Модели деловых партнеров — организаций и людей.....</b>	<b>350</b>
10.1. Понятие и типология моделей.....	351
10.2. Образы личности и личностные факторы коммуникативной деятельности.....	355
10.2.1. Психологические основы личности как факторы поведения в процессе коммуникаций.....	355
10.2.2. Методы получения знаний о личности.....	371

10.2.3. Формализованные данные о работнике: личное дело .....	374
10.2.4. Модели профессио- и психографии.....	377
10.2.5. Модель трудового потенциала.....	379
10.2.6. Модель личности Майерс – Бриггс .....	380
10.2.7. Модель нейролингвистического программирования .....	383
10.2.8. Профиль клиента из 66 пунктов (по Маккею) .....	385
10.2.9. Модель «профили клиентов».....	388
10.3. Образы организации.....	393
10.3.1. Стратегические методы моделирования и получения информации об организации, метод Карлофа.....	393
10.3.2. «Маккей Энвиллоуп Корпорейшн». Профиль конкурента из 12 пунктов .....	400
10.3.3. Образы организаций (по Моргану) .....	403
10.3.4. Психологические типы организаций и типология духовных аспектов корпоративных культур .....	405
10.3.5. Источники информации об организации – деловом партнере.....	409
<i>Вопросы и задания</i> .....	414

## **Глава 11. Конфликты в процессе деловых**

<b>коммуникаций</b> .....	<b>421</b>
11.1. Особенности исследования конфликтов в деловых коммуникациях.....	422
11.2. Сущность конфликта и его структура.....	423
11.3. Стратегии поведения в конфликтной ситуации (по Томасу – Киллмену).....	429
11.4. Преимущества гибкости в управлении конфликтом .....	433
11.5. Разрешение межличностных конфликтов на основе сотрудничества.....	437
11.6. Манипулятивные технологии в переговорном процессе и противодействие им (по Емельянову) .....	439
11.7. Манипуляторы и актуализаторы (по Шострому).....	442
11.8. Эмоциональный интеллект и умение отсрочить эмоцию и ослабить ее побуждающее воздействие.....	445
11.9. Модель малоконфликтной формулировки проблемы (модель XYZ).....	448

11.10. Приемы влияния на поведение участников коммуникаций (по Мицичу) .....	450
11.11. Краткие рекомендации по разрешению конфликтов для типов личностей (по Майерс – Бриггс).....	453
11.12. Терминологическая неопределенность как фактор конфликта и ее устранение .....	455
<i>Вопросы и задания</i> .....	458
<b>Литература</b> .....	<b>459</b>



## Введение

Общеизвестна фраза: «Кто владеет информацией, то владеет ситуацией». Не менее широко известна в мире теория ролей руководителя (Г. Минцберг). Основные постулаты этой теории и результаты многочисленных научных изысканий позволяют сделать вывод, что у руководителя высокого ранга почти вся деятельность связана с получением и осмысливанием информации и с общением. В известной в России работе по теории и практике менеджмента<sup>1</sup> приводится такое распределение времени руководителя: 59% — запланированные заседания и встречи, 22% — работа с бумагами (документ — средство общения посредством письменной речи), 10% — незапланированные встречи, 6% — разговоры по телефону и 3% — поездки и осмотры объектов. По сути, руководитель все свое время тратит на взаимодействие с людьми, на общение. Руководитель — средоточие коммуникаций в организации, как это показано на рис. В1.

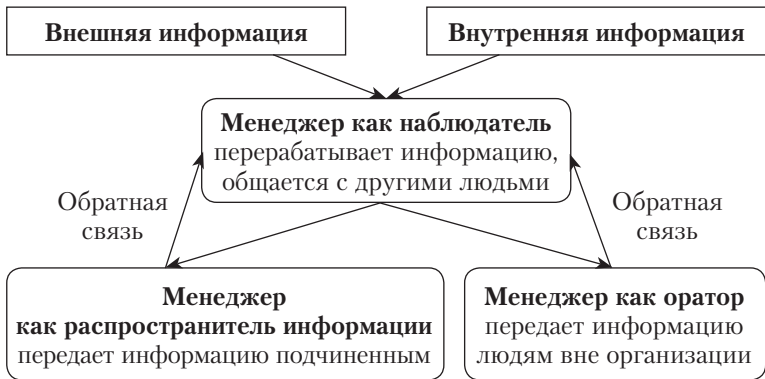


Рис. В1. Менеджер как информационно-коммуникативный центр (по Г. Минцбергу)<sup>2</sup>

<sup>1</sup> См.: Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992. С. 44.

<sup>2</sup> Приводится по: Дафт Р. Л. Менеджмент. СПб.: Питер, 2000. С. 533.

Согласно ФГОС-3 по направлению «Менеджмент», бакалавр должен обладать компетенциями, быть способным к анализу и проектированию межличностных, групповых и организационных коммуникаций. Для формирования и реализации этих компетенций он должен:

***знать***

- основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами;
- основы делового общения, принципы и методы организации деловых коммуникаций;

***уметь***

- анализировать коммуникационные процессы в организации (межличностные, групповые, организационные) и разрабатывать предложения по повышению их эффективности;
- организовывать переговорный процесс, в том числе с использованием современных средств коммуникации;

***владеть***

- навыками деловых коммуникаций.

В области коммуникативной деятельности бакалавр должен решать такие профессиональные задачи, как участие в организации и осуществлении коллективной деятельности, при наличии полномочий — контроль за результатами деятельности работников, мотивирование их на добросовестный творческий труд, участие в организации взаимодействия с клиентами, между сотрудниками, группами, организациями, участие в разрешении конфликтов и многие другие, успех решения которых напрямую зависит от уровня владения им компетенциями в области деловых коммуникаций.

Информация в наше время породила самостоятельные информационные отрасли и системы, ориентированные на предоставление информационных услуг или на создание условий для формирования, передачи, обработки и хранения информации. Это и библиотечные системы, и глобальные компьютерные сети, и средства массовой информации, и отрасли, производящие носители информации, устройства для работы с ней.

Менеджер должен быть готов к продуктивной активности в широком диапазоне ситуаций. Это очень сложная задача — быть адекватным постоянно изменяющейся группе и ситуациям, — поэтому в науке управления происходит постоян-

ное наращивание знаний фундаментального и прикладного характера, а каждый менеджер должен постоянно совершенствовать свои навыки, приобретать новые знания (не забывая уже накопленных) и опыт.

В этом учебнике с позиций научного подхода мы рассмотрим общие требования к познаниям менеджера, к его коммуникативной компетентности, базирующейся на гуманитарных научных дисциплинах и определяющей успех в налаживании и поддержании эффективных коммуникаций, т.е. коммуникаций, способствующих достижению целей организации и заинтересованных субъектов внутри организации и во внешней среде. Будет уделено внимание и специфическим методикам осуществления разного рода коммуникаций (устных, письменных, визуальных), а также особенностям осуществления коммуникаций в различных деловых ситуациях.

Мы исходим из того, что менеджер должен владеть знаниями, в первую очередь известных и положительно зарекомендовавших себя теорий, концепций, методик, формируя на их основе базис собственной эрудиции. Поскольку имеются особенности в деловых коммуникациях, осуществляемых в управленческой деятельности разного рода, в разных областях деятельности и на разных уровнях в организационной иерархии, менеджер должен понимать эту «управленческо-отраслевую» специфику коммуникаций и учитывать ее в своей деятельности, отсюда проистекает *необходимость творческого осмысления предлагаемого материала*, его адаптации к актуальным проблемам конкретной сферы деятельности менеджера путем подбора соответствующих специализации кейсов, упражнений, методик. Ситуации коммуникации, причины, модели сторон, цели, интересы и т.п. определяются различиями в составе и содержании информации, в профессионально-квалификационных и индивидуальных особенностях групп и личностей, занимающихся разнообразной деятельностью, а также спецификой внешней среды и выполняемых задач.

Ведущее место занимают коммуникации в таких сферах деятельности организации, как *реклама* и *связи с общественностью (Public Relations)*. Специфика коммуникаций в этих областях достаточно широко освещена в литературе и заслуживает отдельного рассмотрения, так же как и проблемы коммуникаций в других специфических областях человеческой деятельности. Нас же в данной работе будут

интересовать в первую очередь *общие проблемы коммуникаций* в сфере бизнеса.

В данном учебнике обосновано ведущее значение коммуникаций для достижения успеха в бизнесе, рассматриваются современные теории и методики, используемые в разных условиях и ситуациях делового общения.

Автор исходит из того, что эффективность коммуникации зависит от степени взаимопонимания партнеров, от того, насколько модели поведения, представления каждого из них о себе и о деловом партнере соответствуют их системной сущности.

Большое внимание уделено роли руководителей и методам организации эффективных коммуникаций при проведении деловых встреч и взаимодействии с персоналом.

Вопросы и задания, помещенные в конце каждого раздела, помогают лучше понять и глубже усвоить теорию и практику современных бизнес-коммуникаций.

Общее примечание к вопросам и заданиям: они разработаны в расчете не только на материал, помещенный в данной главе, но на общее знакомство, хотя бы основанное на беглом прочтении, со всеми материалами книги.

Данный учебник предназначен для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Менеджмент» (080200, дисциплина по выбору), «Государственное и муниципальное управление» (081100), «Управление персоналом» (080400) и другим, в которых требуется подготовка к активным и эффективным деловым коммуникациям. Книга полезна менеджерам организаций, стремящимся повысить эффективность деятельности подчиненных им рабочих групп, используя возможности налаживания продуктивных коммуникаций.

# Глава 1

## ТЕОРИЯ БИЗНЕС-КОММУНИКАЦИЙ

---

Изучив материал главы, студент должен:

### ***знать***

- что такое «деловые коммуникации», чем определяется решающая роль именно деловых коммуникаций и коммуникативной компетенции в достижении успеха организации;

- как можно различить понятия «данные» и «информация»;
- принципы повышения эффективности и достижения максимальной удовлетворенности коммуникацией ее сторонами;
- достоинства и продуктивность научного подхода;
- проблемы, характерные для теории и практики деловых коммуникаций;

- что такое «идеальные модели» в науке, насколько они необходимы для познания объективной реальности, их ограниченность и субъективность;

- взаимосвязь организационной культуры и культуры деловых коммуникаций;

- что такое «коммуникативная компетентность» и как повышать ее уровень;

### ***уметь***

- устанавливать и использовать информационные источники с учетом потребностей сторон, заинтересованных в коммуникации;

- анализировать и выбирать определения и термины, наиболее, на взгляд студента, соответствующие сущности предмета и представлениям о нем;

- анализировать и типологизировать коммуникационные процессы;

- определять подходы, применяемые людьми в процессе познания;

### ***владеть***

- способностью к эффективному деловому общению;

- умением устанавливать и использовать информационные источники с учетом потребностей заинтересованных сторон;

- способностью выявлять информацию, необходимую для принятия решений, при получении «обратной связи» в профессиональной деятельности;
  - умением использовать разнообразные методы и средства познания;
  - способностью применять научный подход к деловым коммуникациям;
  - основами системного анализа, необходимого для подготовки деловых переговоров, других видов коммуникаций и повышения вероятности их успеха;
  - представлениями о специфике деловых коммуникаций как научного направления и деловой практики, о методах их наиболее компетентного осуществления.
- 

## **1.1. Основные понятия, принципы и подходы в деловых коммуникациях**

### **1.1.1. Данные и информация**

Объект коммуникации — различного рода данные и информация, являющиеся, по определениям многих источников, синонимами. Так, согласно Федеральному закону от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и защите информации», информация — это сведения (сообщения, данные) независимо от формы их представления. Мы считаем нецелесообразным рассматривать понятия «данные» и «информация» как синонимы. Очень часто эти понятия используются отдельно, не как синонимы, а как разные характеристики информационного процесса. В интернет-версиях словарей Ожегова и Ефремовой *данные* — это сведения, факты, характеризующие кого-либо, что-либо, необходимые для каких-либо выводов, решений. Есть и такое утверждение: «Данные могут рассматриваться как записанные наблюдения, которые не используются, а пока хранятся». Данные (калька с англ. *data*) — представление фактов и идей в формализованном виде, пригодном для передачи и обработки в некотором информационном процессе. Проясняющим сущность понятия «данные» является определение «сырые», т.е. сырые данные (*raw data*) — неструктурированные данные, исходные данные, необработанные данные, первичные данные.

Предложим точку зрения, согласно которой целесообразнее всего принимать за данные то, что чаще называют «сырые данные», а за информацию — обработанные и осмысленные данные, подвергнувшиеся хотя бы одной или несколькими мыслительным операциям (из состава «анализ, синтез, обобщение, абстрагирование, классификация, систематизация»), получившие оценочную характеристику (типа «больше — меньше», «лучше — хуже» и т.п.), позволяющую делать выводы, принимать решения.

Напомним **определения основных мыслительных операций**, которые, по мнению психологов, применяет человек в процессе познания мира и использует в процессе обработки сырых данных и превращения их в информацию.

**Абстракция** (отсюда — абстрагирование как процесс) (от лат. *abstraction* — отвлечение) — форма познания, основанная на мысленном выделении существенных свойств и связей предмета и отвлечении от других, частных, его свойств и связей; общее понятие — как результат процесса абстрагирования (синоним «мысленного», «понятийного»). Основные типы абстракции — изолирующая абстракция (вычленяющая исследуемое явление из некоторой целостности), обобщающая абстракция (дающая обобщенную картину явления), идеализация (замещение реального эмпирического явления идеализированной схемой). Понятие «абстрактное» противопоставляется конкретному<sup>1</sup>. В результате абстрагирования есть вероятность упустить важную информацию, восприняв ее как несущественную, т.е. «выплеснуть с водой и ребенка».

**Анализ** (от греч. *analysis* — разложение) — 1) расчленение (мысленное или реальное) объекта на элементы; анализ неразрывно связан с синтезом (соединением элементов в единое целое); 2) синоним научного исследования вообще<sup>2</sup>.

**Синтез** (от греч. *synthesis* — соединение) — соединение (мысленное или реальное) различных элементов объекта в единое целое (систему); неразрывно связан с анализом (расчленением объекта на элементы)<sup>3</sup>. Анализ и синтез играют важную роль в познавательном процессе и осуществляются на всех его ступенях<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> См.: Большой энциклопедический словарь. М. : Большая Российская энциклопедия ; СПб. : Норинт, 2001. С. 8.

<sup>2</sup> См.: Большой энциклопедический словарь. С. 47.

<sup>3</sup> См.: Большой энциклопедический словарь. С. 1099.

<sup>4</sup> См.: Философский словарь / под ред. М. М. Розенталя. М. : Политиздат, 1975. С. 13–14.

**Сравнение** — сопоставление объектов с целью выявления черт сходства или различия между ними (или того и другого вместе). Является важнейшей предпосылкой обобщения. Играет большую роль в умозаклчениях по аналогии. Суждения, выражающие результат сравнения, служат цели раскрытия содержания понятий о сравниваемых объектах. В этом отношении сравнение служит в качестве приема, дополняющего, а иногда и заменяющего определение<sup>1</sup>. Сравнение является и формой анализа как научного исследования, широко применяемого в обыденной жизни.

**Обобщение** — переход на более высокую ступень абстракции путем выявления общих признаков (свойств, отношений, тенденций развития и т.п.) предметов рассматриваемой области; влечет за собой появление новых научных понятий, законов, теорий<sup>2</sup>. Недостаточно обоснованные обобщения ведут к неверному отнесению явления, объекта к группе, классу, категории и формированию искаженного представления о нем.

**Классификация** (от лат. *classis* — разряд, класс) (в логике), система соподчиненных понятий (классов объектов) какой-либо области знания или деятельности человека, используемая как средство для установления связей между этими понятиями или классами объектов. Научная классификация выражает систему законов, присущих отображенной в ней области действительности. Различают естественные классификации, основания которых — существенные признаки объектов (например, периодическая система химических элементов), и искусственные классификации, в которых используются несущественные признаки; к искусственным классификациям относятся так называемые вспомогательные классификации (алфавитно-предметные указатели, именные каталоги в библиотеках)<sup>3</sup>.

**Систематизация** (от греч. *systema* — целое, состоящее из частей) — мыслительная деятельность, в процессе которой изучаемые объекты организуются в определенную систему на основе выбранного принципа. Важнейший вид систематизации — классификация, т.е. распределение объектов по группам на основе установления сходства и различия между ними (например, классификация животных,

---

<sup>1</sup> См.: Философский словарь. С. 389.

<sup>2</sup> См.: Большой энциклопедический словарь. С. 825.

<sup>3</sup> См.: Большой энциклопедический словарь. С. 535.



растений, химических элементов). К систематизации приводит также установление причинно-следственных отношений между изучаемыми фактами (например, в курсе истории), выделение основных единиц материала, что позволяет рассматривать конкретный объект как часть целой системы. Систематизации предшествует анализ, синтез, обобщение, сравнение. Систематизация — одно из средств повышения эффективности обучения<sup>1</sup>.

**Информация** — это данные качественно иного по сравнению с сырыми данными вида, которые прошли некоторое процессы осмысления, подверглись обработке и позволяют перейти к выводам и принятию решения. Качество сырых данных, а также качество и глубина их обработки, т.е. качество полученной информации, определяет и качество решения.

**Сырые данные человек получает посредством таких общеизвестных анализаторных систем:**

- визуальная — воспринимаемая органами зрения;
- аудиальная — воспринимаемая органами слуха;
- тактильная — воспринимаемая тактильными рецепторами;
- обонятельная — воспринимаемая обонятельными рецепторами;
- вкусовая — воспринимаемая вкусовыми рецепторами.

Психологи определяют наличие у человека и других анализаторов данных, позволяющих ощущать голод, боль, скорость, время и т.д. Как правило, мы получаем данные одновременно по нескольким каналам и обрабатываем их в своем сознании, формируя образ, восприятие.

Процессы коммуникации, особенно деловые коммуникации, осуществляются с определенными целями, намерениями, поэтому стороны общения стремятся предоставить не просто данные, а уже, на их взгляд, готовую информацию, вольно или невольно обработанную, скомпонованную, сформулированную таким образом, чтобы получить ожидаемый результат, поведение, реакцию. Однако не следует ожидать отклика, точно соответствующего ожидаемому, — личность не в состоянии «выключить» хотя бы на короткий период свою уникальность, индивидуальность и преподнести информацию объективно, и как в случае ее «преподнесения», так и в случае ее восприятия — это продукт работы сознания личности, а, следовательно, отражение ее субъективности.

---

<sup>1</sup> URL: <http://www.psychologos.ru/articles/view/sistematizaciya>.

Заранее подготовленная для ожидаемого восприятия и реакции информация может быть предназначена для широких масс, для узкого круга специалистов, для конкретного лица. Она может отражать сведения общего и конфиденциального характера, может быть актуальной и устаревшей, полезной и бесполезной, интересной и неинтересной, понятной и непонятной, полной и частичной, истинной и ложной и т.п. Оценку качеств информации и данных дает субъект, поэтому его мнение относительно качества информации может не совпадать с мнением другого субъекта.

### 1.1.2. Коммуникации и общение

**Коммуникация.** В электронном словаре LingvoUniversal (в составе АБВУ Lingvo) понятие «communication» определяется так: 1) информация (передаваемая в процессе общения); 2) процесс передачи информации; 3) сообщение (переданное в устной или письменной форме); 4) коммуникация; связь (*communication service* — служба связи; *communication trench* — ход сообщения); 5) средство связи (*communication satellite* — спутник связи); 6) линии коммуникации (*communications*); 7) общение; знакомства, контакты, связи; 8) средство общения.

**Коммуникация** (лат. *communicatio* — от *communico* — делаю общим, связываю, общаюсь) — 1) путь сообщения, связь одного места с другим; 2) общение, передача информации от человека к человеку — специфическая форма взаимодействия людей в процессах их познавательно-трудовой деятельности, осуществляющаяся главным образом при помощи языка (реже при помощи других знаковых систем). Коммуникацией называются также сигнальные способы связи у животных<sup>1</sup>. Из этих определений следует, что, говоря о коммуникации, следует определить смысл, вкладываемый в это понятие, ввиду его многозначности.

**Общение** — связь между людьми, в ходе которой возникает психический контакт, проявляющийся в обмене информацией, взаимовлиянии, взаимопереживании, взаимопонимании<sup>2</sup>.

**Общение** — взаимодействие двух или более людей, состоящее в обмене между ними информацией познавательного

---

<sup>1</sup> См.: Большой энциклопедический словарь. С. 556.

<sup>2</sup> См.: Общая психология / под ред. В. В. Богословского и др. М.: Просвещение, 1981. С. 109.

или аффективно-оценочного характера. Обычно общение включено в практическое взаимодействие людей (совместный труд, учение, коллективная игра и т.п.), обеспечивает планирование, осуществление и контролирование их деятельности. Вместе с тем общение удовлетворяет особую потребность человека в контакте с другими людьми<sup>1</sup>.

По содержанию можно было бы считать понятия «коммуникации» и «общение» синонимами, с той только разницей, что общение — это более всего психологическое явление, а, говоря о коммуникациях, мы должны пояснить, какой из аспектов коммуникации мы имеем в виду: психический, информационный, технико-технологический или организационно-экономический.

Вообще, мы исходим из того, что понятия «деловые коммуникации», «деловое общение», «бизнес-коммуникации» могут применяться как синонимы.

Общение — это многоплановый процесс развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности. В едином процессе общения можно условно выделить три стороны: коммуникативную (передача информации), интерактивную (взаимодействие) и перцептивную (взаимовосприятие)<sup>2</sup>.

Как пишет профессор А. Л. Свенцицкий, «известно, что труднее всего определять те понятия, которые широко употребляются». Именно так происходит с понятием «общение».

До сих пор на страницах отечественной психологической литературы ведется полемика по поводу определения этого понятия. Если же говорить о проблеме общения в целом, то следует, прежде всего, подчеркнуть ее специфичность в отечественной социальной психологии. Сей термин «общение» не имеет точного аналога в традиционной (западной) социальной психологии и, как отмечает Г. М. Андреева, «содержание его может быть рассмотрено лишь в понятийном словаре особой психологической теории, а именно теории деятельности»<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> См.: Психологический словарь / под ред. В. П. Зинченко, Б. Г. Мещерякова. М. : Педагогика-Пресс, 1996.

<sup>2</sup> См.: *Петровский А. В.* Введение в психологию. М. : Академия, 1995. С. 280–281.

<sup>3</sup> *Андреева Г. М.* Социальная психология. М. : Аспект-Пресс, 1996. С. 76.

Поэтому в отечественной литературе встречаются такие терминологические обороты, как «деятельность общения» или «коммуникативная деятельность». Впрочем, и здесь возможна полемика, поскольку иногда общение определяют не только как деятельность, а как условие деятельности или ее сторону.

Общение является необходимым условием всякой совместной деятельности и представляет собой процесс установления и развития контакта между людьми, обмена информацией, восприятие участниками общения друг друга и их взаимодействие. Подобный подход к пониманию общения и его структуры был впервые сформулирован Б. Д. Парыгиным в начале 1970-х гг. Им были выделены «несколько основных параметров» процесса общения:

а) психический контакт, возникающий между индивидами и реализующийся в процессе их взаимного восприятия друг друга;

б) обмен информацией посредством вербального или невербального общения;

в) взаимодействие и взаимовлияние друг на друга.

В соответствии с таким подходом в отечественной социальной психологии стало общепринятым выделение в структуре общения трех сторон — коммуникативной, перцептивной и интерактивной. Правда, сегодня, отмечает Парыгин, этот подход «нуждается в дополнении новыми компонентами при характеристике структуры общения»<sup>1</sup>.

Исследование общения имеет давние традиции в отечественной психологии. О важности этой проблематики для изучения моральных чувств говорил еще И. М. Сеченов. Первым у нас стал проводить эксперименты с целью изучения некоторых сторон общения В. М. Бехтерев. Внесли свой вклад в разработку проблем общения А. Ф. Лазурский, Л. С. Выготский, В. Н. Мясищев. Рассматривая вопрос о психологической структуре человека как субъекта деятельности (т.е. производящего материальные и духовные ценности), Б. Г. Ананьев подчеркивал роль общения. Он отмечал, что общение является важнейшей деятельностью, возникшей на базе труда и ставшей в процессе социально-исторического развития самостоятельным видом деятельности.

В настоящее время проблемы общения находятся в центре внимания многих отечественных психологов. Рассматривается общение в онтогенезе как один из факторов пси-

---

<sup>1</sup> Парыгин Б. Д. Социальная психология. СПб. : Изд-во ИГУП, 1999. С. 342.

хического развития личности, связь потребности в общении с другими человеческими потребностями, значение общения для регуляции поведения личности, взаимосвязь общения и эмоциональной сферы личности, особенности психических процессов в условиях общения и т.д.»<sup>1</sup>.

### 1.1.3. Значение деловых коммуникаций и их функции

Анализ потенциала (требований к должностям) работников компании «Люфтганза», проведенный в 1991 г. с участием более 80 менеджеров разного уровня<sup>2</sup>, включал, в частности, такие операционализованные параметры требований к руководителю, которые показаны в табл.1.1.

Таблица 1.1

#### Параметры требований к руководству отделов «Люфтганза»

№	Параметр	Операционализация
Черты личности руководителя		
1	Ориентация на клиента	<i>Умеет распознавать потребности клиента и обеспечивает соответствие товаров фирмы и их маркетинга этим потребностям; отодвигает личные желания на второй план, когда они не совпадают с интересами клиента</i>
2	Открытость	Терпим по отношению к другим, но без чрезмерной уступчивости. Внимателен к чужим доводам и прислушивается к ним, даже если они расходятся с его личными взглядами. <i>Открыт по отношению к другим, ищет контакты, приветлив, вызывает симпатию</i> ; поведение свидетельствует о хорошем воспитании и умении держаться. Может служить образцом для подражания
3	Активность и умение выдерживать нагрузки	Не теряет выдержки даже в критических ситуациях; сохраняет деловой подход, даже когда задеты его личные интересы. Проявляет упорство даже при выполнении сложных заданий и не останавливается перед препятствиями. Не раздражается, когда ему мешают. Проявляет энтузиазм по отношению к заданиям и людям. Ярко выраженная целеустремленность и умение увлечь за собой других. Стремление к успеху

<sup>1</sup> *Свенцицкий А. Л.* Социальная психология. М. : Велби, 2003. С. 236–237.

<sup>2</sup> См.: Управление персоналом в социальной рыночной экономике / под науч. ред. Р. Марра, Г. Шмидта. М. : Изд -во МГУ, 1997. С. 169–173.

№	Параметр	Операционализация
4	Автономность и готовность к переменам	Охотно берется за сложные задания, мобилен. Не отрекается от своих ошибок и не сваливает их на других. Держится уверенно; <i>умеет высказывать критические замечания, даже когда это не одобряется</i>
Мышление и действия в ходе самостоятельной работы		
5	Интеллектуальные способности	Определяет общие элементы разных ситуаций; устанавливает правила на основе конкретных ситуаций и претворяет их также в конкретные решения. <i>Перенимает информацию и опыт из смежных профессиональных сфер</i> и частной жизни и претворяет эти знания в новаторские подходы; развивает новые оригинальные стратегии принятия решений. Избегает заезженных путей
6	Профессиональная компетентность	Обладает широкими и глубокими знаниями своей профессии, приобретенными благодаря образованию и практическому опыту, и развивает их. Знает иностранные языки или готов их изучить
7	Предпринимательское мышление и общественная ответственность	Наблюдает за событиями за пределами своей сферы ответственности на фирме или в обществе; учитывает влияние своих решений на другие подразделения фирмы, фирму в целом и на общество. Мыслит и действует экономически целесообразно; обладает способностью видеть перспективы
8	Плановость работы	<i>Формулирует свои рабочие цели и следует им</i> ; действует системно и структурирует сложные деловые аспекты, определяет приоритеты. <i>Основывает свои решения на адекватных данных</i> , учитывает последствия и в результате принимает быстрое решение. <i>Соблюдает договоренности</i>
Стиль руководства и социальная направленность		
9	Целенаправленность	Берет на себя руководящую роль и стремится оказывать влияние, <i>берет на себя инициативу в межличностных ситуациях</i> и структурирует деятельность других. <i>Совместно с сотрудниками разрабатывает четкие и реалистичные цели и проверяет их осуществление</i> . Уточняет и структурирует задания сотрудников. Не теряет из виду поставленных целей даже при наличии сопротивления; не поддается социальному давлению

№	Параметр	Операционализация
10	Ориентация на сотрудников	Распознает и учитывает потребности сотрудников; восприимчив и по отношению к их личным заботам и проблемам, оказывает им необходимую помощь в трудных ситуациях. <i>Согласовывает полномочия сотрудников и не вмешивается в сферу их компетенции; до передачи сотрудникам полномочий проверяет степень компетенции и мотивации. Заблаговременно и адекватно информирует сотрудников в понятной для них форме. Мотивирует и увлекает сотрудников при выполнении их заданий. Консультирует сотрудников и содействует их профессиональному развитию</i>
11	Поведение в коллективе	<i>Привлекает коллег к процессу принятия касающихся их решений и воспринимает их доводы. Интегрирован в коллектив; заблаговременно распознает конфликтные интересы и конструктивно «обрабатывает» создавшиеся конфликты. Уравновешивает отношения на деловом и человеческом уровнях при возникновении межличностной напряженности. Не стремится получить выгоду за чужой счет; устанавливает четкие правила игры и действует в соответствии с ними</i>
Умение выражать свои мысли		
12	Компетентность в сфере вербальной коммуникации	<i>Выражается ясно и понятно; учитывает при этом уровень информированности собеседника. Не возбуждает противоречия; его идеи и предложения перенимаются другими; к нему обращаются за советом</i>
13	Способность представлять свои идеи	<i>Использует графические изображения, примеры и сравнения при изложении своих мыслей; умело применяет технические средства. Совмещает доводы и структурирует их. В письменной форме использует ясные фразы; текст четко структурирован и хорошо читается</i>

Обращаем внимание, что фрагменты, выделенные курсивом — это те качества, умения, навыки, которые напрямую относятся к категории *коммуникативных*. Отсюда можно сделать тот же вывод: ключевые факторы успеха руководителя и руководимой им группы связаны с коммуникациями, и от эффективности коммуникаций напрямую зависит

эффективность деятельности организации. Важное место в составе качеств руководителя в «Люфтганзе» уделяют нравственным качествам, морально-этическим аспектам поведения руководителя:

- учитывает влияние своих решений на другие подразделения фирмы, фирму в целом и на общество;
- не стремится получить выгоду за чужой счет;
- устанавливает четкие правила игры и действует в соответствии с ними;
- не возбуждает противоречия;
- соблюдает договоренности;
- учитывает влияние своих решений на другие подразделения фирмы, фирму в целом и на общество;
- не отрекается от своих ошибок и не сваливает их на других;
- сохраняет деловой подход, даже когда задеты его личные интересы;
- не раздражается, когда ему мешают;
- отодвигает личные желания на второй план, когда они не совпадают с интересами клиента;
- терпим по отношению к другим, но без чрезмерной уступчивости;
- внимателен к чужим доводам и прислушивается к ним, даже если они расходятся с его личными взглядами;
- открыт по отношению к другим, ищет контакты, приветлив, вызывает симпатию;
- поведение свидетельствует о хорошем воспитании и умении держаться.

Отечественные психологи<sup>1</sup> приводят требования к личностным качествам менеджера в разрезе трех подходов – функционального, личностного и ситуационного.

В рамках *функционального подхода*, обобщив мнения многих видных зарубежных и отечественных исследователей менеджмента, они выделяют среди 12 управленческих функций, выполнение которых возлагается на руководителя, такие, которые непосредственно относятся к коммуникациям между руководителем и подчиненными и к организации эффективных коммуникаций внутри группы и группы с внешней средой:

---

<sup>1</sup> См.: Психология менеджмента / под ред. проф. Г. С. Никифорова. СПб. : Изд-во С.-Петербургского ун-та, 2000. С. 281–289.



- познание — познание человека, группы, организации, ее внутренней и внешней среды, актуальной ситуации управления;

- коммуникативно-информационная — формирование, структурирование и сохранение коммуникационных сетей, сбор, преобразование и направление в коммуникативные сети необходимой для управления информации;

- мотивации — рациональное воздействие на совокупность внешних и внутренних условий, вызывающих активность и определяющих направленность деятельности субъекта и объекта управления;

- руководство — принятие ответственности за предлагаемые решения и их последствия на основе нормативных актов либо внутриорганизационных соглашений;

- обучение — передача необходимых знаний, навыков и умений персоналу организации;

- развитие — целесообразное изменение психологических переменных личности и групп.

Следовательно, 6 из 12 функций непосредственно могут называться коммуникативными, имея в виду контакты на уровне «руководитель — группа», «руководитель — подчиненный», а остальные функции, выполняемые руководителем (прогнозирование, проектирование, организация, оценка, контроль, коррекция), также не могут исполняться без информации, получаемой по различным каналам, обрабатываемой с помощью различных технических средств и (или) в процессе взаимодействия с другими людьми и направляемой опять же по каналам к соответствующему приемнику информации.

В рамках *личностного подхода* среди профессионально значимых качеств менеджера, выявленных Институтом прикладных исследований США, называется «стремление к самообучению в контактах и общении», а среди характеристик успешного предпринимателя, выявленных в результате исследования, проведенного совместно Национальным научным фондом США и фирмой «Muck & Co», названы:

- вовлеченность в рабочие контакты;

- информированность (личное участие в сборе информации о клиентах, поставщиках и конкурентах, использование в этих целях личных контактов);

- способность убеждать и устанавливать связи.

И, наконец, в рамках *ситуативного подхода*, опирающегося на признание зависимости требующихся для эффек-

тивной работы группы качеств руководителя от специфики группы и ситуации, выявлены дополнительные факторы, влияющие на результаты деятельности руководителя:

- ожидания и потребности руководимых лиц;
- структура и специфика группы;
- специфика ситуации;
- специфика культурной среды (заметим: вне организации и самой организации);
- история организации;
- возраст и опыт руководителя;
- психологический климат группы, величина группы, уровень развития;
- личностные особенности подчиненных;
- наличие времени для принятия решения;
- степень соответствия стиля и особенностей личности руководителя группе.

Рассмотрим функции, которые реализует человек с помощью общения, обратив особое внимание на личностно-формирующую функцию, не менее важную для существования, чем удовлетворение потребности в обеспечении жизненных запросов организма.

Поскольку субъектом общения выступает человек, очень важным является определение его функций в процессе общения.

В. Н. Панферов, занимающийся разработкой данной проблематики как на теоретическом, так и эмпирическом уровне, выделяет следующие шесть функций человека как субъекта общения.

1. Коммуникативные функции. В процессе общения посредством этих функций осуществляется взаимосвязь людей на уровнях индивидуального, группового и общественного взаимодействия. Эта взаимосвязь достигается благодаря речи и другим естественным выразительным средствам человека (мимике, пантомиме, жестам, голосу, предметным действиям человека), а также техническим средствам (письму, печати, телеграфу, радио, телевидению и др.). Коммуникативные функции служат также целям социальной интеграции людей в различные формы общностей.

2. Информационные функции. В процессе общения накапливается содержание практического опыта людей и происходит передача информации от одного человека другому. Информационная функция здесь осуществляется в единстве с коммуникативной. По целям сообщения

информация может подразделяться в самом общем виде на осведомительную, регуляторную и эмоциональную. Если передаются только сведения об объекте, то информация имеет осведомительное назначение. Если сообщение рассчитано на побуждение какого-либо человека к конкретному действию, то эта информация приобретает регуляторную нагрузку. Если же информация направлена на пробуждение каких-либо чувств, то она приобретает эмоциональный характер.

3. Когнитивные функции. В процессе общения происходит осмысление воспринятых значений посредством представления, воображения и мышления. Когнитивные функции проявляются в процессах познания человека человеком. Эти функции реализуются более полно при взаимопонимании участников общения. В целом, от содержания взаимной интерпретации людей зависят возникающие между ними отношения. Так когнитивные функции общения связываются с эмотивными.

4. Эмотивные функции. Проявляются в переживании человеком своих отношений с другими людьми. Эти переживания находят вторичное выражение в различных видах взаимоотношений (симпатии — антипатии, любви — ненависти, дружбе — вражде и др.). Эмоционально насыщенные взаимоотношения определяют психологический фон взаимодействия, приносят радость или огорчение, являются для многих высшей ценностью, целью и смыслом жизни.

5. Конативные функции. Обеспечивают управляющее воздействие на личность во всех процессах жизнедеятельности, связаны со стремлением человека к тем или иным ценностям, выражают его побудительные силы, регулируя поведение партнеров в совместной деятельности через процесс общения. Посредством обмена мыслями и чувствами происходит координация взаимодействия партнеров по общению.

6. Креативные функции. Направлены на преобразование людей в процессах общения, изменение и воспитание личности. Этому служат специальные механизмы психической деятельности, способствующие взаимовлиянию партнеров. К ним относятся: подражание, эмоциональное заражение, внушение, убеждение. Благодаря данным механизмам происходят изменения во взглядах, поведении и качествах личности.

Предложенная В. Н. Панферовым классификация функций человека как субъекта общения позволяет осуществлять обобщение различных явлений психики человека, исходя из логики их функционирования в процессе общения<sup>1</sup>.

7. Личностно-формирующая функция. Считаем необходимым выделить личностно-формирующую функцию коммуникаций, общения человека с человеком. Именно благодаря социальным коммуникациям формируется личность человека, его мышление, вторая сигнальная система.

В своей работе «Рефлекс свободы» И. П. Павлов разделяет функции сигнальных систем следующим образом:

«Всю совокупность высшей нервной деятельности я представляю себе так. У высших животных, до человека включительно, первая инстанция для сложных соотношений организма с окружающей средой есть ближайшая к полушариям подкорка с ее сложнейшими безусловными рефлексам (наша терминология), инстинктами, влечениями, аффектами, эмоциями (разнообразная, обычная терминология). Вызываются эти рефлекс относительно немногими безусловными внешними агентами. Отсюда — ограниченная ориентировка в окружающей среде и вместе с тем слабое приспособление.

Вторая инстанция — большие полушария... Тут возникает при помощи условной связи (ассоциации) новый принцип деятельности: сигнализация немногих, безусловных внешних агентов бесчисленной массой других агентов, постоянно вместе с тем анализируемых и синтезируемых, дающих возможность очень большой ориентировки в той же среде и тем же гораздо большего приспособления. Это составляет единственную сигнализационную систему в животном организме и первую в человеке»<sup>2</sup>.

«Анализ и синтез, осуществляемый корой больших полушарий головного мозга, в связи с наличием второй сигнальной системы касается уже не только отдельных конкретных раздражителей, но и их обобщений, представленных в словах. Вторая сигнальная система возникла в процессе эволюции, в процессе общественного труда. Способность к обобщенному отражению явлений и предметов обеспечила человеку неограниченную возможность ориентации в окру-

---

<sup>1</sup> Приводится по: *Свенцицкий А. Л.* Социальная психология. С. 237—238.

<sup>2</sup> *Павлов И. П.* Рефлексы свободы. СПб. : Питер, 2001. С. 251—252.

жающем мире и позволила ему создать науку. Первая и вторая сигнальные системы — различные уровни единой высшей нервной деятельности, но вторая сигнальная система играет ведущую роль. **Формирование второй сигнальной системы происходит только под влиянием общения человека с другими людьми, т.е. определяется не только биологическими, но и социальными факторами.** Характер взаимодействия первой и второй сигнальных систем может варьировать в зависимости от условий воспитания (социальный фактор) и особенностей нервной системы (биологический фактор). Одни люди отличаются относительной слабостью первой сигнальной системы — их непосредственные ощущения бледны и слабы (мыслительный тип), другие, наоборот, воспринимают сигналы первой сигнальной системы ярко и сильно (художественный тип). Для полноценного развития личности необходимо своевременное и правильное развитие обеих сигнальных систем»<sup>1</sup>.

«Тесная связь между структурами личности и процессом общения как в онтогенезе, так и в процессе функционирования зрелой личности приводит к тому, что нарушения общения неизбежно вызывают изменения личности, и, наоборот, патология личности не может не повлиять на коммуникативные возможности субъекта. При этом связь изменений личности и нарушений общения носит качественно различный характер в зависимости от того, какое звено процесса общения (операционально-техническое, мотивационное или звено контроля) преимущественно нарушено. Эта связь может служить опорой в процессе восстановления личности и общения. Активно используя в терапевтической группе интерактивную и перцептивную стороны общения, можно компенсировать коммуникативные дефекты. Оптимальная организация общения в терапевтической группе больных создает условия для мобилизации созидательной активности личности, роста ее самосознания для борьбы с неадекватными мотивами и установками, для преобразования динамических смысловых структур личности. Развитие коммуникативных умений в тренинговых группах общения — эффективное средство профилактики отклонений в формировании личности»<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> URL: <http://alcala.ru/bse/izbrannoe/slovar-V/V14100.shtm>.

<sup>2</sup> Психология. Полный энциклопедический справочник / сост. и общ. ред. Б. Мещерякова, В. Зинченко. СПб. : ЕВРОЗНАК, 2007. С. 450.

Исключительную значимость общения для формирования человеческой личности доказывает и изучение так называемых феральных людей.

**Дети джунглей** («Маугли», «феральные люди» от лат. *fera* — дикое животное) — человеческие дети, которые жили вне контакта с людьми с раннего возраста и практически не испытывали заботы и любви со стороны другого человека, не имели опыта социального поведения и общения. Такие дети, оставленные родителями, воспитываются животными или живут в изоляции.

В литературе на английском языке описано немногим более ста подобных случаев, хотя многие могли не получить огласку. Они представляют большой интерес для исследователей в области психологии и социологии. Воспитанные животными дети проявляют (в пределах физических возможностей человека) поведение, свойственное их приемным родителям, например страх перед человеком.

Почти все человек наследует не столько от своих далеких предков-животных, сколько от собственных непосредственных предков — опекунов, родителей, близких. Человеческое существо, рождаясь более беспомощным, чем детеныши животных, во много раз более подготовлено к усвоению социальных навыков. Если бы было по-другому, вряд ли получилось бы обучить его логическому мышлению и символическому языку, составляющему вторую сигнальную систему человека. Такой способностью к обучению не проявила ни одна обезьяна, невзирая на все усилия ученых. Степень биологически закрепляемой социальной готовности человека довольно высока. Тем не менее, ее не следует преувеличивать. В отсутствие социальных контактов с младенческого возраста (или даже с периода внутриутробного развития) человеком разумным, мыслящим, членом человеческого общества стать невозможно. Некоторые ученые думали, что все нужное для социализации заложено в генах, человек остается собой самим, в какую бы среду его ни поместили. Их убежденность поколебали встречи с так называемыми феральными людьми. Феральные люди — существа, выросшие в изоляции от людей и воспитанные в сообществе животных. Термин ввел в XVIII в. шведский ученый Карл Линней. Одичавших, не постигших достижений цивилизации и человеческого общения людей именуют еще людьми-маугли или детьми джунглей. В Индии были выявлены две девочки — восьмилетняя Камала и полуторо-

годовалая Амала, воспитанные волками. В 1938 г. на ферме в Пенсильвании нашли воспитанную волками пятилетнюю девочку Анну. Все три девочки имели обычные биологические предпосылки к эффективной социализации, хотя были отделены от обычной социальной среды. Но у них отсутствовала связная речь, полноценное мышление, человеческие чувства. Дети, найденные в логове зверей, были приспособлены к передвижению на четырех ногах; притрагиваясь к пище — мясу либо молоку — они сначала ее обнюхивали; испытывая жажду, они облизывали зубы; переживали сильный испуг перед пламенем и не умели смеяться. «Маугли» доказали, что лишенный общения с другими людьми человек перестает быть человеком. События отдают его во власть природных сил, дремлющих в человеке и готовых пробудиться, когда исчезают культурные «оковы». Человеческому детенышу не может помочь запас генов, унаследованных от родителей. Когда детей-зверенышей возвратили в общество, они смогли усвоить только простые навыки, овладеть устной речью, состоящей из 30 слов. Хотя и этого не произошло бы, если бы не генное наследие, биологическая склонность к обучению. «Изолянты» так и не научились дружить, улыбаться, абстрактно думать, вести разговор. В человеческом обществе они прожили максимум 10 лет<sup>1</sup>.

Феральные люди подтверждают значение социализации, или третьего уровня потребностей человека (по теории А. Маслоу), более того, это явление позволяет вывести потребность в общении на уровень жизненно необходимых, первичных, определяющих становление человека как личности, как члена человеческого сообщества. Иначе говоря, первоначальная, первичная социализация является витальной потребностью, а не высшей, как считал А. Маслоу, поскольку в отсутствие возможности ее удовлетворения человек не становится человеком мыслящим (*гомо сапиенс*, который как вид отличается от ближайших к нему современных человекообразных, помимо ряда анатомических особенностей, значительной степенью развития материальной и нематериальной культуры, способностью к членораздельной речи и абстрактному мышлению), его психика не приобретает качества человеческой души, он становится феральным. Во взрослой жизни также нужна социальная среда, иначе, как

---

<sup>1</sup> URL: <http://forum.prokopievsk.ru/showthread.php?t=16107>.

бывает в условиях жесткой социальной изоляции, произойдет деградация мыслительных способностей, аутизм, шизофрения, распад личности.

Имея опыт общения, субъективно определяемый как богатый, каждый индивид подсознательно считает, что в этой деятельности он достаточно искушен, и ему не требуется дополнительных усилий для подготовки и проведения деловой беседы, переговоров, получения нужной информации, оказания влияния на поведение другого человека или группы лиц. Это очень распространенное заблуждение. Вспоминая давние и недавние события, можно найти массу случаев неудачных коммуникаций, т.е. таких, результат которых был хуже ожидаемого. Основные причины — переоценка собственных коммуникативных навыков, игнорирование системной сущности партнера по общению и наличия у него собственных целей и способов их достижения, игнорирование специфики ситуации, а зачастую — самонадеянность или лень, не позволившая потратить время на элементарную подготовку к коммуникации.

#### **1.1.4. Принципы эффективных коммуникаций**

*Принципы эффективных деловых коммуникаций*, которыми мы руководствовались в подборе материалов данной работы и которыми рекомендуем руководствоваться на практике, можно представить следующим образом:

- *научный подход*, реализуемый в сочетании системного и ситуативного подхода и обеспечивающий наиболее глубокое и адекватное представление о субъектах и ситуации общения;

- *принцип терминологической определенности* применяемых понятий, достижения изначально однозначности понимания смысла, одинаковости толкования;

- объективная необходимость при решении проблем коммуникативного характера учитывать *единство рационального и эмоционального* в поведении человека; иногда понять другую сторону невозможно на рациональном уровне, но все легко объясняется и поддается управлению на эмоциональном уровне;

- принцип *ситуативности*, включающий:

- 1) необоснованность ожидания именно той реакции на коммуникативное воздействие, которая является желательной (малое воздействие способно вызвать «лавинную» реакцию);



2) возможность нахождения объекта воздействия в состоянии напряженности, которое трудно распознать;

3) **субъективность** в интерпретации ситуаций;

- принцип стремления к *повышению уровня объективности* моделей, представлений о партнере по взаимодействию, осознания недостаточности своего мнения и опыта для трактовки и прогнозирования поведения партнера по общению;

- принцип *гуманизма* в построении коммуникаций;

- принцип *развития*, или онтогенеза, субъектов общения и динамики психических процессов и состояний. Субъект, поведение которого вам казалось достаточно понятным, в силу онтогенеза может неожиданно повести себя иначе — просто у него изменились жизненные обстоятельства, мотивы, состояние здоровья, настроение, он стал старше, опытнее, изучил вас и научился противодействовать вашему влиянию;

- принцип *системности* субъектов коммуникаций (система обладает множеством качеств, среди которых следующие: система целостна, уникальна, автономна, адаптивна, связана со средой, т.е. открыта, не поддается полному моделированию процессов и состояний и т.п.);

- принцип вероятности *наличия недиагностируемых скрытых факторов* поведения типа намерений, умыслов, имитации;

- принцип *неполной адекватности любой сложности моделей поведения* субъектов, на основе которых строятся прогнозы и ожидания, самим субъектам, системам;

- принцип *бесконечности процесса познания* (нет и не будет оснований сказать: «Ну, теперь я знаю все!» Более адекватная форма: «Теперь, мне кажется, я знаю достаточно для того, чтобы прогнозировать поведение в таких-то условиях с достаточно высокой степенью вероятности»);

- принцип *опоры на закон*;

- принцип *необходимости и возможности управления коммуникациями*.

Научное поле гуманитарных дисциплин, исследующих человека и общности людей, достаточно обширно и многообразно, у каждой науки есть своя цель — познать нечто новое в некоторой области индивидуального и социального поведения, выявить закономерности, причинно-следственные связи и на этой основе повысить прогнозируемость поведения.

### 1.1.5. Научный подход как фактор эффективности деловой коммуникации

Системное мышление должно быть основой мыслительной деятельности менеджера. Обладая властью, но не умея мыслить системно, менеджер может упустить из внимания целый ряд участников и заинтересованных групп общения, их цели, интересы, мотивы, желания, не увидеть существенных факторов, определяющих поведение людей и групп, не суметь достаточно обоснованно спрогнозировать процесс и результаты общения. Системное мышление — это способность увидеть синергию целого, а не только его отдельные части, а также умение поддерживать изменения системных паттернов<sup>1</sup> (образцов, моделей, шаблонов, схем). Если вы осмысленно и системно проработали все аспекты общения, у вас больше оснований получить ожидаемые результаты, чем даже в случае обладания вами экстрасенсорными способностями.

Вообще, системное мышление способствует повышению уровня прогностических качеств менеджера, столь высоко ценимых подчиненными и коллегами. В отличие от экстрасенсорных, прогностических качеств «от природы» и проявлений интуиции, системному мышлению можно научиться, овладев и творчески применяя известные методы, методики, инструменты.

Системность в мышлении и деятельности менеджера достигается в случае активного применения им научного подхода, воплощаемого посредством последовательной реализации этапов научного познания, системного и ситуативного подходов. Последние два подхода в совокупности целесообразно воспринимать как более детализированную и конкретизированную форму научного подхода.

Собственно, в каждой научной области выделяются собственные подходы к восприятию, исследованию и объяснению поведения объектов исследования. Каждый подход предполагает наличие некоторых фундаментальных основ познания и практического происхождения, языка, методов исследования и доказательства, авторитетных источников выбора и формирования суждений и умозаключений, критериев расстановки приоритетов, принятия решений, оценки ситуации, особенностей субъектов и объектов, их поведения и т.п.

---

<sup>1</sup> См.: *Дафт Р. Л. Уроки лидерства*. М. : Эксмо, 2006. С. 143–144.

В деловых коммуникациях важную роль играет правильность выбора подхода и стратегии построения взаимоотношений партнеров, которая, в свою очередь, зависит от представлений о партнерах, их целях, возможностях, слабостях и сильных сторонах, ситуации, в которой они находятся.

**Подход** (в науке) — фундаментальная, опорная точка зрения, система взглядов, принципов, формирующих основные направления восприятия, понимания явления, события, объекта и определяющих выбор обоснований для понимания, классификации, оценки и методов познания.

Подход в сознании индивида (группы) представляет собой субъективное явление, отражает личностные особенности, индивидуальность субъекта, соотносится с такими понятиями, как система принципов, направленность, установка, аттитюд, позиция, точка зрения, убеждения, предубеждения, предрассудки, может использоваться как ярлык, как оценочная характеристика.

Подход тесно связан со стратегией, поскольку он определяет направленность и специфику долгосрочных планов и прогнозов, цели и средства их достижения, ресурсы. Подход определяет также восприятие объекта, его соотнесение с классом, видом, родом, область научных знаний, которые, по мнению субъекта, применимы в исследовании объекта.

**Стратегия** — общий, всесторонний план достижения целей<sup>1</sup>. Стратегия, по Ожегову, — это искусство планирования, руководства, основанного на правильных и далеко идущих прогнозах.

Подходов множество, каждый индивид, даже провозгласив опору на тот или иной подход, вкладывает в его содержание свои особенности. Назовем такие подходы, как обыденный (включая «здравый смысл»), дилетантский, научный, религиозный, мистический, художественный, идеологический, а также структурный, функциональный, институциональный, культурологический, целевой, хронологический, исторический, факторный, аналитический (включающий множество видов, объектов и методов анализа), субъективный, тенденциозный, авантюристический.

Встречаются и такие названия подходов, как традиционный и инновационный, консервативный и прогрессивный, объективный и субъективный, дилетантский и профессио-

---

<sup>1</sup> URL: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/anticris/73494>.

нальный, технократический и гуманистический, системный и узкий, ситуативный, гибкий и статичный, позитивистский и негативистский, «наш — не наш», пессимистический и оптимистический, детский, женский, мужской, рациональный и эмоциональный, эстетический, системно-деятельностный, историко-эволюционный, функциональный, институциональный, междисциплинарный, биогенетический, социогенетический, персоногенетический, деятельностный, факторно-генетический, структурно-генетический, факторно-аналитический, антикризисный, культурологический, индивидуалистический. Разнообразны этические подходы, содержание которых определяется системой моральных ценностей индивида и группы, — эгоистический, эгоцентрический, утилитаристский, правовой, альтруистический, социальный. В каждой науке выделяются собственные подходы к восприятию и объяснению поведения объектов исследования. Так, в системе образования при определении состава качеств, которыми должен обладать выпускник учебного заведения, имеют место подходы знаниевый, должностной, компетентностный.

Как ни один другой, **научный подход** во всех его проявлениях и формах подразумевает компетентное исследование свойств и особенностей объекта изучения, установление его существенных элементов, признаков, свойств, качеств, закономерностей развития, связей, факторов, определяющих поведение. Он позволяет выявить и использовать глубинные, существенные системообразующие факторы, приблизиться к истинному знанию.

В общем виде логика научного познания может быть представлена следующим образом:

1) невозможность существовать в изменившихся обстоятельствах, объяснить новые явления, поведение, условия в рамках имеющихся теорий, моделей, представлений порождает познавательное противоречие;

2) это противоречие нуждается в достаточно точном определении, в построении модели явления (логической, математической, описательно-информационной, экономической и т.п.), что требует сбора и исследования данных, их анализа и определения **проблемы** (она обычно формулируется в виде вопроса, утверждения или диагноза);

3) далее формулируется цель процесса познания, обосновывающая необходимость проведения исследования и опре-

деляющая его конечные результаты и критерии достижения цели;

4) выдвигаются одна или ряд **гипотез** (предположительных ответов);

5) для проверки гипотезы с помощью обоснованно отобранных методов планируется (программируется), организуется и осуществляется получение **эмпирических (опытных) данных**, в дальнейшем **обрабатываемых и интерпретируемых**.

Это — этапы научного исследования, в рамках которого реализуются **методы исследования** — обоснованные нормированные способы его осуществления. Методы в значительной степени определяют достоверность полученных данных.

**Теория** представляет собой систематизированное описание, объяснение и предсказание явлений в определенной области на базе широко подтверждаемой гипотезы, она существует до тех пор, пока не накапливается определенное количество противоречащих ей данных, требующих пересмотра теории, вплоть до отказа от нее. Развитие науки, в основном, и представляет собой развитие и смену теорий, охватывающих все большее количество явлений, учитывающих достижения прогресса и все более надежно служащих практике.

**Моделирование** — исследование каких-либо явлений, процессов или систем объектов путем построения и изучения их моделей; использование моделей для определения или уточнения характеристик и рационализации способов построения вновь конструируемых объектов. Моделирование — эффективный методологический прием науки управления.

**Модель** (англ. *model*) (в широком понимании) — упрощенный мысленный или знаковый образ какого-либо объекта или системы объектов, используемый в качестве их «заместителя» и средства оперирования. В естественных науках моделью называют описание объекта средствами некоторой научной теории<sup>1</sup>.

Все теории и модели предлагают нам авторское видение проблемы, явления, объекта, представления об их сущности, составе элементов, закономерностях деятельности и развития, предлагают ознакомиться с аргументацией, осмыслить и использовать материал в своей жизни и деятельно-

---

<sup>1</sup> См.: Психология. Полный энциклопедический справочник. С. 271.

сти. Такие подсказки очень полезны, и зачастую дают нам вполне удовлетворительное знание по интересующему нас вопросу, но среди них вряд ли можно найти всеобъемлющую универсальную теорию или модель, которые отвечали бы требованиям всех читателей и были бы приемлемы во всех случаях. Любая модель, теория, любой образ, идеал есть воплощенный результат работы сознания их автора, являющегося уникамом, субъектом, «простым смертным». У любой теории есть последователи и критики, каждый из них использует свои аргументы, каждый по-своему убедителен.

Реализацию научного подхода можно представить в виде последовательности действий.

Исходным и решающим фактором реализации научного подхода к познанию и решению проблем является владение субъектом методологией научного подхода и компетенциями менеджера. В случае, когда речь идет о решении проблем организации, эти компетенции отражены, в основном, в перечне компетенций ФГОС по направлению «Менеджмент», в профессиональных стандартах, разработанных РСПП, в квалификационных характеристиках по общеотраслевым должностям руководителей, специалистов и других служащих. У лица, пытающегося познать причины проблем организации, должны быть в сознании модели, достаточно адекватные системе (объекту) и среде, элементному составу системы, связям и отношениям между элементами и с внешней средой, четкие знания показателей нормального состояния объекта, миссии, стратегии, целей, философии, политики, видения его будущего. Можно выделить десять этапов, составляющих методику научного подхода к познанию и решению проблем организации.

1. Субъекты познания осознают и фиксируют признаки, показатели отклонения от нормы. Отклонения могут быть как от текущих условий и факторов функционирования системы, так и от желаемого ее состояния в перспективе.

2. Осуществляется анализ отклонений от нормы и принятие решения относительно дальнейших действий — уточнить ли данные, проводить ли дальнейшие исследования отклонений и их причин и факторов или же сразу принимать меры. Обычно последний вариант чреват принятием скоропалительных решений.

3. Сбор данных и их анализ по мере накопления, с учетом оценки степени их достаточности. Уместны целенаправлен-

ные исследования на основе применения методов получения управленческой, экономической и социальной информации, обработки документов, статистического анализа, обсуждения в коллективе, методов менеджмента типа SWOT- и PESTEL-анализов и т.п.

4. Предварительная формулировка проблемы, определение связи между причинами и последствиями неблагополучия.

5. Определение критериев решения проблемы, формулировка «умных» целей с учетом наличия ряда точек зрения, множества групп внутри и вне организации, имеющих и отстаивающих свои интересы.

6. Выдвижение гипотез, альтернативных возможностей решения проблемы.

7. Выбор гипотезы, наиболее предпочитаемой по критериям достижения целей. Осуществляются предварительные, оценочные расчеты затрат и определение эффекта при реализации каждого варианта решения проблемы. Как вариант, может быть проведена экспериментальная проверка гипотезы.

8. Планирование реализации гипотезы, наиболее предпочтительной по выбранным критериям. Разбивка мероприятий на стадии, этапы. Проработка промежуточных и конечных показателей выполнения плана. Балансировка плана (программы) по срокам, ресурсам, исполнителям.

9. Исполнение плана, учет промежуточных результатов, их контроль, анализ, регулировка плана, координация действий с партнерами.

10. Анализ полученных результатов, сравнение их с плановыми или нормативными. Оценка степени решения проблемы, формулировка выводов относительно дальнейших действий.

Процесс является итерационным, многие этапы могут осуществляться одновременно, их результаты влияют и приводят к изменениям в проведении других этапов, возможны возвраты на предыдущие этапы в связи с получением новых данных в процессе осуществления процесса познания и решения проблемы организации.

**Системный подход** — направление в методологии научного познания и социальной практики, в основе которого лежит понимание объектов как систем. Специфика системного подхода определяется тем, что он ориентирует исследование на раскрытие *целостности объекта и обеспечива-*

ющих ее механизмов, на выявление многообразных типов связей сложного объекта и сведение их в единую теоретическую картину. Система — это совокупность элементов, взаимосвязанных между собой таким образом, что возникает определенная целостность, единство и новые свойства. Системный подход основан на здравом смысле и на том, что системами является буквально все, что нас окружает, и мы сами в том числе, при этом познание закономерностей в действиях или свойствах систем для прогнозирования их поведения — исключительно сложный и трудоемкий процесс, не всегда дающий однозначный результат. Наиболее сложны и непознаваемы, но поэтому и постоянно интересны живые системы.

Назовем некоторые наиболее общие свойства открытых (т.е. взаимодействующих с внешней средой) систем, которые присущи и таким системам, как личность, группа, коллектив, организация.

1. **Целостность** — система есть некое единство, обладающее рядом свойств, не присущих ни одному из элементов и не являющихся суммой свойств элементов. Свойства целого (всей системы) принципиально не могут быть сведены к сумме свойств ее элементов (эта характеристика называется «неаддитивность системы»). У системы есть свойства, присущие всем системам подобного класса, вида, определяемые филогенезом, и *собственные* свойства, которых нет ни у одной аналогичной системы. Эти свойства определяются онтогенезом. Кроме того, свойства системы не сводятся к простой сумме свойств ее элементов. Поведение и свойства элемента системы зависят от его места и функций в системе.

2. **Структурность** — поведение системы обусловлено не только свойствами ее элементов, но и свойствами ее структуры, тем, как элементы расположены и взаимодействуют в системе; **характер и особенности связей элементов системы имеют не менее важное системообразующее значение, чем сами элементы.**

3. **Взаимозависимость** системы и среды — система вычленяется из среды, формируется и проявляет свои свойства во взаимодействии со средой. Практически все системы являются открытыми, т.е. взаимодействуют и проявляют свои свойства во взаимодействии со средой. В целях изучения внутренних свойств систем иногда приходится моделиро-



вать ситуацию «закрытой» системы, чтобы минимизировать влияние среды.

4. **Автономность** — система существует и развивается в значительной степени независимо от внешних факторов влияния, согласно не только общим, но и ее собственным, только ей присущим законам развития.

5. **Адаптивность** — система обладает определенной «живучестью», может приспосабливаться к изменениям внешней среды. Однако адаптивность не беспредельна: выход за ее пределы обозначается словами «излом», «срыв», «аффект», «разрушение», «деадаптация» и т.п.

6. **Иерархичность** — отношения между элементами системы могут быть представлены в виде иерархии связей. При этом каждый компонент системы, в свою очередь, может быть представлен как иерархическая система, а сама система — как компонент более крупной системы. Выделение системы из окружающей среды определяется задачами исследования и точкой зрения исследователя.

7. **Уникальность** системы — у системы есть, кроме общевидовых (филогенетических) свойств, еще и *собственные* (онтогенетические) свойства, которых нет ни у одной другой системы. **Уникальность** присуща и системам, и их онтогенезу, т.е. индивидуальному развитию. Уникальность присуща не только системам, но и элементам систем; уникальность проявляет себя по-разному — в одних случаях она мало существенна, ею можно пренебречь, в других она решающим образом влияет на поведение. Чтобы принимать уникальность за пренебрежительно малую величину, нужны серьезные основания и обоснования. Применение таких категорий, как «народ, нация, коллектив», означает как раз абстрагирование от уникальности малых социальных групп и индивидов, что зачастую приводит к неправильным прогнозам поведения.

8. Невозможность разработки таких описаний, моделей живых систем, которые бы позволили с высокой степенью вероятности прогнозировать их поведение. В силу принципиальной сложности каждой системы ее познание требует всестороннего рассмотрения (зачастую эти стороны изучают разные науки), построения множества разных моделей, каждая из которых описывает лишь определенную грань, аспект системы. Разработка единой вполне адекватной модели большой сложной живой системы невозможна, все прогнозы относительно поведения систем имеют веро-

ятностный характер. Возьмем для примера такую, казалось бы, понятную и формирующуюся на наших глазах и под нашим руководством систему, как наш ребенок. Можем ли мы быть уверенными, что наши модели, описания представления о нем позволяют нам прогнозировать его поведение во всех ситуациях? Если же речь идет о поведении взрослых, мало знакомых нам людей, то для более-менее уверенного прогноза поведения следует приложить много усилий.

9. **Динамичность** — система находится в постоянном развитии, и пока вы исследуете ее, на основе полученной информации строите модель и прогноз поведения, она, в силу непрерывного действия множества внешних и внутренних факторов, становится не совсем такой, какой была буквально только что. В силу этого ваш прогноз практически всегда базируется на несколько устаревших данных и не может быть идеальным. Здесь можно упомянуть и такое свойство систем, как **эмерджентность**, т.е. внезапность, неожиданность (для наблюдателя) поведения, поступков, проявления качеств. Например, мы не можем точно знать, в какой именно момент «сработает» закон перехода количества в качество.

10. **Инертность**, консерватизм, ригидность живой системы, невозможность мгновенного переключения, перехода из одного состояния в другое.

Находясь на позициях системного подхода, что является правильной основой научного восприятия мира и происходящих в нем явлений, **человек не имеет права игнорировать наличие у каждой системы всех этих общих свойств**. Определив некий объект как систему, мы автоматически должны признать наличие у такого объекта всех общих системных свойств и еще требующих выявления специфических свойств и качеств. Пытаясь влиять на поведение систем (а системы — это и мы сами, и группы людей, и все, что нас окружает), следует принимать во внимание эти свойства.

Напомним, что для функционирования большой и сложной живой системы, к которой относятся и каждый человек, и каждая группа, включая организации, необходимы такие виды обеспечения, как:

- научно-методическое;
- финансовое;
- кадровое;
- материально-техническое;

- организационно-экономическое;
- правовое;
- информационное;
- социально-психологическое.

Конкретное содержание каждого из необходимых видов обеспечения определяется спецификой системы. Так, научно-методическое, правовое, материально-техническое и другие виды обеспечения создания, жизни и деятельности хозяйственной организации отличаются по содержанию от аналогичных видов обеспечения жизни и деятельности семьи. При этом, в силу уникальности каждой системы, и обеспечение каждой отдельной системы будет иметь определенную неповторимость, уникальность.

Отсутствие обеспечения какого угодно вида приводит к неполноценности функционирования и развития системы, к увеличению несоответствия между ожиданиями в поведении и фактическим поведением. Принятие практически любого решения, касающегося системы и какого-либо вида обеспечения, влияет на всю систему и должно быть исследовано на наличие ресурсов и возможные последствия в каждом элементе системы, в каждом виде обеспечения ее деятельности.

Важным аспектом системного подхода является **ситуационный (ситуативный) подход**, требующий рассмотрения системы как динамично развивающегося явления, открытого воздействию внешней среды, взаимодействующего со средой.

**Ситуация** — сочетание условий и обстоятельств, создающих определенную обстановку, положение.

Специфика ситуативного подхода выражается в следующих принципах:

1) принцип ситуационизма — тонкость и частая скрытость ситуационных факторов при одновременно значительной силе их воздействия на поведение системы. По К. Левину, существуют внешне незначительные, но по сути важные детали ситуации — канальные факторы, открытие или закрытие, отсутствие или наличие которых (одобрение — неодобрение, отсутствие — наличие плана, программы, стимула и т.п.) существенно меняет поведение;

2) принцип субъективной интерпретации конкретной ситуации индивидом. Эта интерпретация — активная, она связана с приданием значения и является результатом многих когнитивных и мотивационных влияний. Каждый

интерпретатор является уникальным субъектом со своими особенностями восприятия и оценки. Интерпретация изменчива и зависит не только от свойств субъекта интерпретации, но и от ситуации, в которой пребывает субъект, и от его субъективного восприятия и оценки ситуации. Считается, что понять диспозицию мотивов поведения личности легче, чем просчитать и интерпретировать ситуацию и его поведение в ней;

3) принцип напряженности систем: и психика человека, и социальная группа — напряженные системы, поля, где имеет место неустойчивое равновесие между побуждающими и сдерживающими силами, и даже малый фактор внешней среды, т.е. ситуационного характера, может вызвать лавинную реакцию. Конкретное поведение должно рассматриваться как точка на поле, где осями являются динамические параметры личностных качеств и ситуации, при этом корректировке могут подвергаться оба параметра вместе и каждый в отдельности. Не располагая объективными данными о степени напряженности системы, невозможно уберечься от воздействия, играющего роль «последней капли», — если система напряжена, попытка повлиять на нее даже очень щадящими методами может вызвать неадекватно бурную реакцию. Отсюда вывод — любую систему лучше всегда воспринимать как напряженную и избирать самые щадящие методы воздействия. На пороге изменений система тем более находится в неустойчивом равновесии. Крупные манипуляции могут быть не эффективны, а малые (основанные на факторе напряженности, использующие каналы эффективности) могут оказаться неожиданно эффективными.

Научный подход предполагает владение и творческое применение элементов, составляющих основу совокупности подходов, доказавших свою эффективность в познании мира. Как минимум, следует опираться на здравый смысл, комплекс мыслительных операций, методологию собственно научного познания и его воплощений в виде системного, ситуативного и процессного подходов (о котором речь пойдет далее), использовать методы подходящих научных дисциплин. Этот комплекс подходов, представляющий собой «поле» научного подхода, на котором каждый исследователь «взращивает» собственный росток, показан на рис. 1.1.

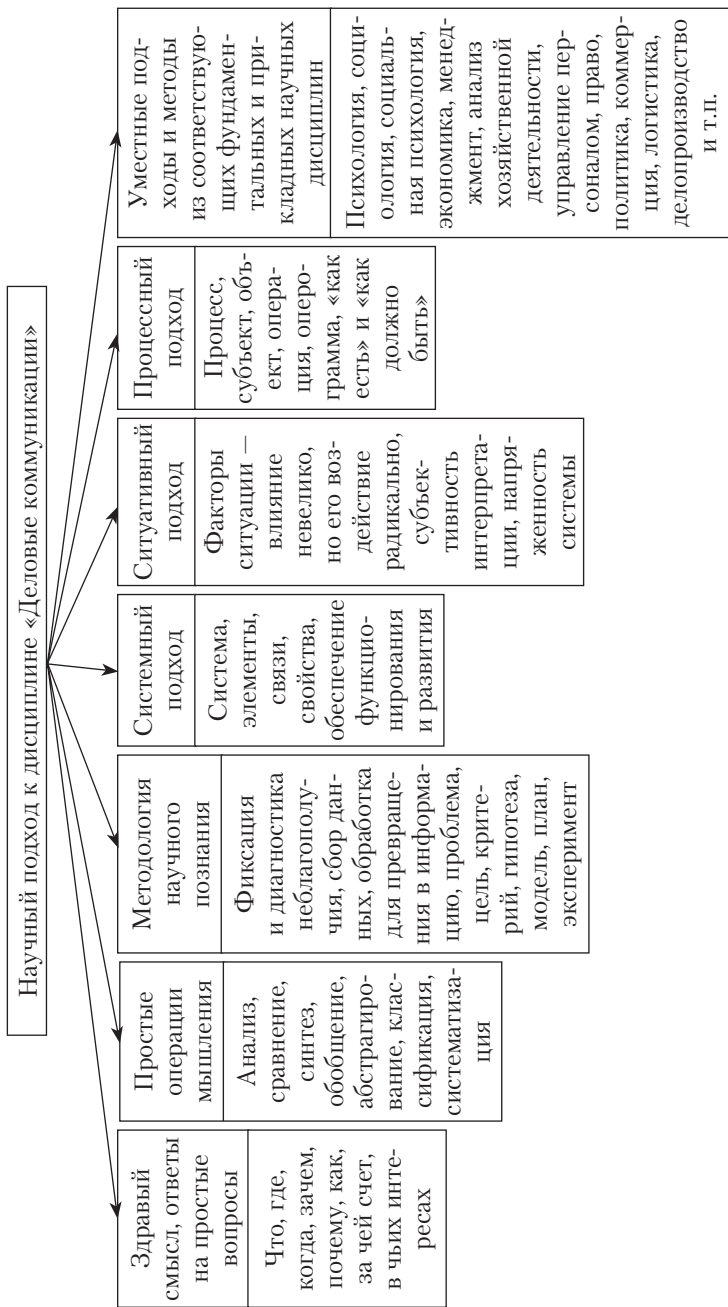


Рис. 1.1. Комплекс элементов научного подхода

## 1.2. Типология бизнес-коммуникаций

### 1.2.1. Типы коммуникаций

Коммуникация представляет собой взаимодействие двух или более уникальных и сложных систем, происходящее в различных ситуациях с использованием различных средств и каналов общения. Характеристики, параметры взаимодействующих систем, ситуации, выбираемые средства в каждом случае будут отличаться от другого акта коммуникации, поэтому типологизация видов общения может осуществляться по разным основаниям, по различным критериям.

Сразу оговоримся, что, как и в любой системе, в организации все выделяемые типы коммуникаций находятся в сложном взаимодействии, влияют друг на друга, и выявление типов нужно только для систематизации накопленных знаний, углубления познания в узкой области, в данном виде коммуникаций. Классификация и систематизация знаний позволяет нам определять сходство и различия между явлениями, возможность применения знаний из иных областей, выдвигать гипотезы, моделировать процессы. Реальный же процесс коммуникации включает в себя одновременно множество выделяемых типов, содержит признаки этих разных видов, а выбор средств, каналов, стиля коммуникации зависит от эрудиции и от личностных особенностей субъектов коммуникации. Личностные особенности влияют и на восприятие и оценку условий и ситуации коммуникации.

В размещенной в Интернете книге «Теория организаций»<sup>1</sup> приводится такая типология коммуникаций.

**Внутриличностная коммуникация.** Это коммуникация, которая возникает внутри самого индивидуума. Это то, как индивидуум говорит сам с собой. Он является и посылающей, и принимающей информацию стороной, его мысли и чувства облекаются в послание, а мозг действует как канал для обработки этих мыслей и чувств. Обратная связь — это то, что дополняет информацию или отвергает ее.

**Межличностная коммуникация.** Коммуникация с другим человеком называется межличностной. Это самый распространенный тип коммуникации. В межличностной коммуникации мы действуем и как принимающая, и как

---

<sup>1</sup> URL: <http://robotlibrary.com/book/152-teoriya-organizacii/19-glava-13-organizacionnye-kommunikacii.html>.