

Г.С. Обухова, Г.Л. Климова

РИТОРИКА И КУЛЬТУРА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ КАК ЭЛЕМЕНТ УСПЕХА В УСЛОВИЯХ XXI ВЕКА

**Овладение необходимыми
коммуникативными умениями
при работе с людьми**



Г. С. Обухова

**Риторика и культура делового
общения как элемент
успеха в условиях XXI века.
Овладение необходимыми
коммуникативными умениями
при работе с людьми
(практические рекомендации)**

«Неолит»

2018

УДК 80
ББК 83.7

Обухова Г. С.

Риторика и культура делового общения как элемент успеха в условиях XXI века. Овладение необходимыми коммуникативными умениями при работе с людьми (практические рекомендации) / Г. С. Обухова — «Неолит», 2018

ISBN 978-5-6040651-7-4

В книге представлены методические основы взаимосвязи, влияния риторики и культуры делового общения на поведение персонала в любой организации (в том числе и в бизнесе), на отношения в коллективе (работа в команде), на принятие разумных решений, а в результате – на эффективную деятельность и успех как личности, так и фирмы. Комплексно проанализировано взаимодействие субъектов через общение с учетом новых условий XXI века. Подчеркнуто значение связи менеджмента персонала с риторической средой, культурой общения и поведением личности для достижения успеха. Рассмотрены факторы, влияющие на результативность делового общения, для осуществления которого необходимо обладание навыками риторики и культуры преподнесения информации. Представлены практические рекомендации по овладению приемами корпоративного общения и построению разных деловых контактов. Даны рекомендации по управлению ситуацией в случае коммуникативных неудач. Особое внимание уделено влиянию цифровых технологий и цифровой экономики на риторику и поведение людей в настоящем времени и ближайшем будущем. Книга предназначена руководителям разных уровней и профессий, менеджерам, предпринимателям, педагогам, специалистам коммерческих организаций сферы обслуживания. Рассмотренная в практических рекомендациях информация может быть полезна и широкому кругу читателей.

УДК 80
ББК 83.7

ISBN 978-5-6040651-7-4

© Обухова Г. С., 2018

© Неолит, 2018

Содержание

Предисловие	7
Глава 1	9
1.1. Процесс делового общения и факторы, влияющие на его результативность	9
1.2. Коммуникативная культура и проблемы лидерства, влияния, власти	12
1.3. Культура общения как основа социально-психологического климата в коллективе	16
Глава 2	19
2.1 Взаимовлияние культуры общения и поведения личности	19
Конец ознакомительного фрагмента.	22

Г. С. Обухова, Г. Л. Климова
**Риторика и культура делового общения
как элемент успеха в условиях XXI
века. Овладение необходимыми
коммуникативными умениями при работе
с людьми (практические рекомендации)**

© Обухова Г. С., Климова Г. Л., 2018

© Издательский дом «Неолит», 2018

Предисловие

Современными физиологами, психологами, биологами, физиками доказано, что человек живет в многоволновом информационном поле и сам является приёмником, источником и преобразователем различной информации, т. е. субъектом и объектом этого поля.

На настоящем этапе развития естественных и психологических наук известно, что из всего живого мира только человек обладает долговременной памятью, которая позволяет ему сохранять, систематизировать и анализировать полученную информацию. Это способствует развитию его абстрактного мышления, самосознания и наиболее полному познанию мира.

Кроме того, человек – существо общественное. Он нуждается в общении и получает от него удовлетворение, реализуя таким образом одну из основных потребностей личности. Воспринимаемая органами чувств информация через образы, цвет, свет, звуки, запахи, биополя формирует поведение как индивидуума, так группы и общества. Но несомненным является то, что самое существенное достижение человека – его владение речью. С помощью речи информация, поступающая через органы чувств, превращается в сложные образы и мысли. Они вызывают психическую реакцию, формируют конкретные действия и служат основой для принятия решений и такого способа поведения, которое приводит к достижению определенных целей.

Первые десятилетия XXI века характеризуются резким скачком в техническом развитии общества, расширяющим его познавательные возможности. Это предопределяет изменения во взаимодействии человека с информационным полем, появление широчайшей возможности получения, переработки и передачи информации мгновенно, независимо от расстояний. Эта эпоха характеризуется переходом на цифровую экономику в условиях применения цифровых технологий, а также появлением и развитием новых форм общения, использованием цифровой риторики, что вносит коррективы в поведение людей.

Известно, что основой профессиональной деятельности юристов, экономистов, предпринимателей, педагогов, менеджеров и многих других специалистов является деловое общение. В последнее время у людей все больше появляется ощущение, что их успешность и доходы зависят в значительной степени от манеры общения и применения новых форм владения информацией. Современный стиль поведения, наряду с профессионализмом, всё больше становится фактором, влияющим на успех бизнеса и карьеры.

В предлагаемой книге предпринята попытка проследить взаимосвязи, взаимовлияние риторики и культуры делового общения на поведение персонала любой организации, на отношения в коллективе (работа в команде), на принятие решений, и в результате показать, из каких «кирпичиков» складывается эффективная деятельность всего рабочего коллектива. Для этого в «Практических рекомендациях» комплексно рассмотрено взаимодействие контактеров через общение с учётом новых условий XXI века в системе: субъект → объект → поток информации → формирование и решение задачи → достижение поставленной цели. Показана связь менеджмента персонала организации с одним из элементов успеха – риторической средой и культурой общения.

Работа не претендует на полный анализ и систематизацию многочисленных исследований и публикаций в данной области. В ней использован многолетний научный и практический опыт авторов и представлены некоторые практические рекомендации по управлению различными ситуациями при работе с людьми в сфере делового общения. Особое внимание уделено влиянию цифровых технологий и цифровой экономики на риторику и поведение людей.

Данные практические рекомендации предназначены руководителям разных уровней и профессий, менеджерам, юристам, предпринимателям, педагогам, специалистам коммерческих организаций сферы обслуживания. Книга может оказаться полезной и для бизнесменов – представителей той области деятельности, в которой образование продолжается на любом

этапе жизни. Изложенная в данной книге информация, несомненно, заинтересует и самый широкий круг читателей, так как стремление совершенствовать своё речевое поведение свойственно каждому мыслящему человеку.

Глава 1

Риторические и педагогические аспекты в деловом общении

1.1. Процесс делового общения и факторы, влияющие на его результативность

В информационном поле современного мира, при самых совершенных и сверхскоростных технических и электронных средствах взаимодействия, окончательные решения в деятельности принимаются людьми. Личное и профессиональное выживание, успех напрямую зависят от способности выстроить надежные отношения. Коммуникативное взаимодействие (деловое общение) является основой любой деятельности человека. Его участники выступают в официальном статусе и их действия направлены на решение конкретных задач и достижение результатов в соответствии с поставленной целью.

Общеизвестно, что деловое общение – *это процесс, формирующий формальные отношения людей в ходе их профессиональной деятельности*. Оно выступает как форма социально-речевого взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией, опытом, необходимыми для постановки и решения разнообразных производственно-управленческих задач. В деловом общении невозможно прекратить взаимоотношения с партнером без потерь для обеих сторон.

Основная цель делового общения – эффективное управление любой организацией для осуществления её миссии. Организация (фирма, предприятие, завод, учреждение медицинского, юридического, военного, научного, художественного, сельскохозяйственного, педагогического, государственного управления и др. профили) – это любая группа людей, объединённых для совместной деятельности, направленной на достижение общих (и личных) целей. Известно также, что *основной внутренней составляющей организации* (структура, материальные ресурсы, технология, персонал, культура) *являются люди и характер их корпоративного общения* как внутри организации, так и при взаимодействии с внешним окружением (заказчики, поставщики, конкуренты, партнёры, управляющие системы и т. д.).

В результате деловых общений решаются задачи по развитию и успешной деятельности организации, по уменьшению её слабостей, чтобы воспользоваться возможностями и предотвратить угрозы. Отсюда возникает сложность и многоплановость такого процесса. Важнейшим элементом и условием успеха в этом случае является культура организации, оказывающая значительное влияние на эффективность её деятельности.

Под *культурой организации* понимаются: комплекс позиций, точек зрения, манера поведения и речевые отношения её персонала, в которых воплощаются основные ценности этой организации. Таким образом, очевидно, что культура организации базируется на применении законов и методов риторики и правил делового общения. Для того, чтобы планировать и контролировать результаты коммуникативного общения, т. е. уметь управлять процессом, целесообразно представить его в виде схемы, изображенной на рис. 1.



Рис. 1. Процесс делового общения

Процесс делового общения состоит из основных элементов, соответствующих риторическим шагам, обозначающим путь от мысли к слову и воздействию, в которых отражены условия, влияющие на эффективность этого воздействия, т. е. результаты.

Как видно из рис. 1, процесс делового общения может носить циклический характер до получения запланированных результатов. Основная его функция – сообщение информации объекту, направленной на выполнение того или иного элемента миссии организации (или конкретного ее подразделения). Кроме того, очевидно, что один из основных элементов всех стадий процесса – умение грамотно формировать и выражать свои мысли, владеть письмом, речью для достижения взаимопонимания и разрешения задач с разными контактёрами в зависимости от формы общения.

К основным факторам, влияющим на результативность процесса деловых общений, можно отнести следующие.

1. Чёткое представление цели общения (зачем нужно данное общение).
2. Владение специалистом ситуацией и материалом по теме общения.
3. Логическое построение речевого или письменного общения.
4. Умелое использование методики и техники формирования и преподнесения информации. Владение современными средствами общения, в том числе цифровыми технологиями.
5. Применение правил осуществления контакта, культуры общения и управления ситуацией.
6. Владение культурой и техникой речевого или письменного сообщения.
7. Использование психологического воздействия личности на собеседников, в том числе обаяния, уверенности, эмоциональности, доброжелательности, внешнего вида.
8. Постоянный контроль, корректировка и оценка результатов общения.

Как видно из перечисленных факторов, определяющее значение здесь имеет речь (устная или письменная): слово, форма, манера и технология преподнесения текста (мысли). Для того чтобы смоделировать ход делового общения, спрогнозировать возможную реакцию его участников, необходимо знание правил риторики. Именно владение теорией подготовки, построения речи (с использованием, в частности, логической последовательности построения текста,

аргументированности предъявляемых положений, применение чёткого понятийного аппарата) и практикой доведения до участников общения необходимой информации сделает процесс делового общения результативным. Овладение риторическими умениями и навыками послужит условием принятия более взвешенных и разумных решений при проведении деловых контактов, а в результате этого – применением эффективных действий для достижения успеха.

1.2. Коммуникативная культура и проблемы лидерства, влияния, власти

В основе коммуникативной культуры лежат общепринятые нравственные требования к общению, неразрывно связанные с признанием неповторимых ценностей каждой личности. Эти ценности (вежливость, корректность, тактичность, скромность, обязательность, предупредительность, разумная напористость, умение отстаивать свои позиции, грамотное применение языка) незыблемы, независимо от формы общения и применения любых самых совершенных (в том числе цифровых) технологий обмена информацией.

Коммуникативная культура позволяет установить психологический контакт с деловыми партнерами, начальством, подчиненными, а также добиваться точного восприятия друг друга и понимания в процессе общения, прогнозировать поведение партнёров, и направлять их действия к достижению желательных результатов. В деловых отношениях (и не только в деловых), как правило, основным психолого-педагогическим фоном является ощущение и восприятие ситуации через представления власти, влияния, лидерства каждого общающегося. Так называемое «предвзятое отношение» часто вызывает ошибки в поведении. Это очень хорошо отражено в фольклоре и в литературе. Например: «Ты начальник – я дурак», «Придёт царь и всё рассудит», «Моя хата с краю...», «Жираф большой – ему видней», «Ай, Моська! знать она сильна, // Что лает на Слона!» и т. п. Поэтому огромное значение имеет умение оценивать себя адекватно в создавшейся ситуации, прогнозировать соотношение сил, реально понимать свои возможности (а не амбиции), анализировать последствия поведения. *Необходимым условием является умение просчитывать ситуацию и её важность для решения проблемы, прежде чем так или иначе, поддаваясь эмоциям, реагировать на характер общения.*

Очень часто в процессе отношений у людей проявляется желание навязывать, диктовать свои мысли, взгляды, желания, волю. В этом случае человеку кажется, что именно его точка зрения является единственно правильной, достойной внимания и воплощения. В определенной степени это естественно, поскольку, как утверждает психология и педагогика, каждый человек воспринимает себя как центр вселенной: ведь он ощущает мир только через свое самосознание. Мы биологически настроены на то, чтобы смотреть на все «со своей колокольни». А наш мозг совсем не так рационален, как мы привыкли считать. Марк Твен писал: «Наши проблемы возникают не из-за того, что мы чего-то не знаем. Они возникают тогда, когда мы ошибочно считаем, что знаем что-то наверняка». Это обстоятельство накладывает отпечаток и на деловые отношения.

Для того, чтобы правильно оценить ситуацию, воспользоваться самокритичностью и разумно строить деловые общения, следует разобраться в таких понятиях как *влияние, лидерство, власть*, а также в их роли в отношениях между людьми.

Лидерство в современном понимании – *это способность оказывать воздействие на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение цели.* Лидерство побуждает людей следовать за Вами не потому, что они *должны* это делать, а потому, что они *этого хотят*. В этом лидерство отличается от управления.

Управление людьми можно определить как умственный и физический процесс, который приводит к тому, что исполнители реализуют предписанные им официальные поручения и реализуют связанные с ними задачи. Лидерство же, наоборот, является процессом, с помощью которого одно лицо оказывает влияние на членов группы и без официальных поручений.

Влияние – *это любое поведение индивида, которое вносит изменение в поведение, отношения, ощущения другого индивида.* Риторические и педагогические средства влияния разнообразны: от просьбы шепотом на ухо до «ножа к горлу» (например, угроза увольнения или ком-промат, деловой шантаж). Можно также влиять и с помощью идей, выражаемых в устной или

письменной форме. Например, К. Маркс, как известно, не имел никаких официальных полномочий, не состоял ни в одной политической организации, но своими работами имел непосредственное влияние на ход событий XX века.

В профессиональной деятельности для того, чтобы сделать свое лидерство и влияние более существенным, руководитель должен развивать и применять власть. Власть – *это возможность влиять на поведение других через официальные полномочия*. У широкой общественности понятие власти вызывает, как правило, отрицательные эмоции. Существует такое выражение: «Власть имеет тенденцию развращать, а абсолютная власть развращает абсолютно». В основе власти лежит грубая сила (агрессивное воздействие). Она является необходимым условием успешной деятельности любой организации (общества, государства) и подпирает ее структуру. Власть предполагает применение некоторых риторических особенностей и специфики коммуникативного общения в зависимости от того, какую из её форм использует тот или иной субъект, имеющий эту власть, и как он себе представляет её абсолютность и неизменность.

На самом же деле абсолютной власти не существует, а существует *баланс власти*. В условиях социума (организации т. п.) власть только отчасти определяется иерархией. Сколько власти имеет тот или иной человек в данной ситуации практически определяется не только уровнем его официальных полномочий, но и, в значительной степени, зависимостью его от другого лица. Это можно выразить формулой: уровень воздействия, облаченного властью лица А на лицо Б, равен степени зависимости лица Б от лица А, и наоборот.

$$A \rightarrow B = B \rightarrow A$$

Подчинённые самых разных уровней тоже имеют власть над руководителем, предоставляя по долгу службы необходимую информацию, оформляя документы, выполняя часть делегированных функций (обслуживание и т. п.). Каждый наделённый властью человек зависит от заместителей, исполнителей, секретарей, коллег по партии, врачей, сантехников и т. п. Эффективный руководитель стремится поступками, риторикой, культурой общения поддерживать разумный баланс власти [подробнее см. параграф 2.2].

Значительную помощь в понимании и решении этой проблемы может оказать знание существующих форм власти и влияния, а также применение их сочетания при коммуникативном общении и принятии решений. Существующие формы власти можно представить на рис 2.

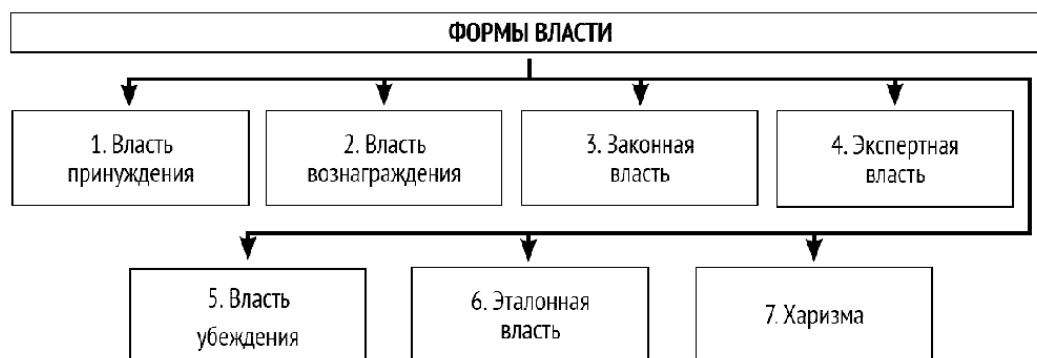


Рис. 2. Формы власти и способы влияния

Действенность и результативность каждой власти основана на таком психологическом состоянии, как вера человека в реальное воплощение возможностей субъекта, облаченного властью. Власть необходимо подкреплять поступками, соответствующей риторикой и комму-

никативным общением. Иначе её просто будут игнорировать. Полезно для этого рассмотреть психолого-педагогические основы форм власти, представленные на рис. 2.

1. Власть, основанная на принуждении, может быть применена тогда, когда исполнитель *верит*, что принуждающий имеет возможность наказать. Риторически это выражается угрозами применения официальных мер, намеками, слухами и т. д.

Основной недостаток частого использования такой власти – это проявление в подчинённых покорности, скованности, страха и, как следствие, возникновение у них чувства мести и отчуждения, которое проявится рано или поздно (а часто и неожиданно). На эту тему в последнее время много написано книг, статей в СМИ (средства массовой информации), снято художественных фильмов. *Основная рекомендация – применять эту форму власти как можно реже.*

2. Власть, основанная на вознаграждении. В этом случае исполнитель *верит*, что влияющий имеет возможность удовлетворить материальную или моральную потребность, доставить удовольствие. Проблемой применения такой власти является то, что необходимо точно определить, *что* и *для кого* является вознаграждением и удовольствием. Как правило, использующий такую власть руководитель сталкивается с ограничением ресурсов. Не всегда деньги и престижная должность продолжительно могут играть роль вознаграждения. Поэтому лучше использовать другие формы власти.

3. В случае воздействия законной власти исполнитель *верит*, что влияющий имеет право отдавать приказания, а его долг – подчиняться им. То есть приказания исполняются так, как тому учит традиция. Это власть традиции, или, как её часто называют, *традиционная власть*. Недостаток этой формы власти в том, что традиции иногда являются тормозом в функционировании системы «руководитель – подчинённый», когда на первое место ставятся звание, стаж, возраст, связи, а не деловые качества руководителя.

4. Фома экспертной власти может быть действительна тогда, когда исполнитель *верит* в то, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволяют удовлетворить потребности исполнителя. Ценность знаний руководителя принимается на веру. Это *разумная вера*, т. к. решение подчиняться является для исполнителя сознательным и логичным. Например, отношение с врачом или с человеком, отмеченным определенными заслугами. Но в этом случае может возникнуть баланс взаимного доверия. Тогда влияние разумной веры может изменить баланс власти. Поскольку руководителю нужна информация доверенного подчинённого, власть последнего (вера в него руководителя) растёт. Временно у подчинённого может оказаться больше власти, чем у руководителя.

5. Власть через убеждение предполагает ситуацию, когда исполнитель *верит* в то, что он реализует своё решение. Он убежден в правильности своих действий. Это самая лучшая форма власти. Но чтобы добиться такого влияния, руководитель должен быть знающим специалистом, хорошим ритором, психологом, умеющим выстраивать деловые отношения.

6. Эталонная власть иначе называется *властью подражания*. Исполнителю настолько привлекательны характеристики и свойства личности влияющего, что он хочет быть таким же, как влияющий, и с удовольствием подчиняется ему. Разновидностью эталонной власти является **власть харизмы**. Это власть, построенная на логике и силе личностных качеств или способностей лидера. Такой властью могут обладать только харизматические личности. История знает много примеров деятельности таких личностей (Цезарь, Сталин, Троцкий, Гитлер и т. п.). Харизматичный лидер – это человек, наделенный в глазах его последователей авторитетом, основанным на исключительных качествах его личности (энергии, героизме, мудрости и даже святости).

К основным характеристикам харизматичной личности можно отнести следующие.

1. Обмен энергией. Лидер производит впечатление излучения энергии, «заражает» ею окружающих.

2. Внушительная внешность (неординарная). Сюда относится обращающая на себя внимание осанка, привлекательная манера держаться, адекватный внешний вид и поведение, вызывающее уважение.

3. Умение самостоятельно и быстро принимать решения, независимость характера.

4. Прекрасные способности к межличностному общению и риторические способности.

5. Положительное восприятие своей популярности. Поощрение восхищения масс, но отсутствие надменного себялюбия.

6. Достойное, уверенное, уместное поведение. Умение выглядеть собранным и владеющим ситуацией.

Эти формы власти могут применяться в различных комбинациях, их знание позволяет выстраивать эффективные деловые отношения. Несомненно, каждая форма власти проявляется через поступки, риторику и культуру общения, приводящих к успеху в работе с людьми.

На практике при работе в коллективе часто (в разной степени) используется так называемое манипулирование людьми. Основная цель манипулирования – сделать так, чтобы человек сам захотел что-то выполнить. Это инструмент воздействия на людей, и этичность этого воздействия зависит от того, кто и как применяет этот инструмент. Риторика манипуляции в деловом общении – это речевое давление (воздействие) либо с использованием чувства профессионализма («если не выполните, этим подорвёте свой авторитет»), либо с внушением страха («если не сделаете, вам грозит то-то...»). Даже при власти и влиянии убеждения часто применяется так называемое «скрытое манипулирование». Владение манипулированием – сложный процесс (можно сказать, искусство), даже если он во благо тому, на кого направлен. Но существуют некоторые типовые риторические и педагогические способы манипулирования людьми в процессе деловых контактов.

– Обещание определённого поощрения (выигрыша, платы за согласие, поддержки).

– Направленное смещение внимания. Можно специально незаметно переключить внимание на любую мелочь, не относящуюся к делу. Возврат к теме легче предполагает согласие. Можно отвлечь внимание, предлагая выбор из двух, трех вариантов решения проблемы. Это создает впечатление, что решение зависит только от Вас. А на самом деле это способ «втёреться» к Вам в доверие, отвлечь Ваше внимание, чтобы при решении вопроса в выигрыше был манипулятор.

– Подача правдивой информации, но не совсем соответствующей действительности, так называемая «подтасовка фактов». В этом случае манипулятора можно определить по невербальным проявлениям (жестам, взгляду).

– Применение временного ограничения. Дефицит времени заставляет принимать часто не те решения, которые Вам хотелось бы.

– Использование чувства человеческого любопытства путём незавершённого действия. Например, незавершённость фразы перед перерывом. Или фраза: «Только для членов... или постоянных клиентов».

Все эти приёмы отвлекают, переключают внимание и облегчают принятие нужного манипулятору решения.

1.3. Культура общения как основа социально-психологического климата в коллективе

Коллектив – это разновидность социальной общности, представляющей совокупность личностей, взаимодействующих друг с другом, осознающих свою принадлежность к данной группе и являющихся её членами. **Социально-психологический климат (СПК)** отражает состояние эмоциональной окраски психологических связей членов коллектива, возникающих на основе их симпатии, совпадения интересов, характеров, склонностей, подкрепленных культурой делового общения, нормами поведения и риторикой. Благоприятный психологический климат в коллективе – это итог систематической работы руководителей, менеджеров, психологов и всех сотрудников организации. Основными составляющими СПК являются:

- **социальный климат**, определяемый сознанием общих целей и задач организации;
- **моральный климат**, определяемый моральными ценностями организации и выражающийся в поведении, определенной культуре делового общения и риторике ее членов;
- **психологический климат**, который составляют неофициальные отношения, складывающиеся между работниками.

СПК имеет двойственную природу. С одной стороны, он формируется как сумма установок каждого члена коллектива и сложившихся в нем традиций: отношения дружелюбия, сотрудничества или враждебности, неприязни (в той или иной степени). Основой этого является удовлетворенность или неудовлетворенность работой, ее значимость для индивида, а также психологические характеристики каждой личности, уровень образования, воспитание. Это создает общий психологический настрой, психологическую атмосферу, которые выражаются через вербальные и невербальные коммуникативные отношения. С другой стороны, СПК становится характеристикой коллектива в результате воздействия на групповое сознание и начинает влиять на коммуникативные отношения личностей. Огромное значение для формирования благоприятного СПК имеют личные качества и установки как руководителя коллектива, так и неформальных лидеров в нем.

Для того, чтобы воздействовать на СПК, необходимо представлять, чем может быть вызвана удовлетворенность (неудовлетворенность) работой. Основными причинами на современном этапе являются следующие.

1. Характер труда и соответствие его наклонностям данной личности.
2. Размер вознаграждения.
3. Престижность профессии и её PR (Public Relations).
4. Сопутствующие работе возможности: интересные встречи, посещения, поездки, культурный уровень общения и т. д.
5. Возможность карьерного роста и заинтересованность организации в данном работнике.
6. Специфические особенности и условия работы в коллективе, режим рабочего дня, организация труда, местоположение, условия перемещения и т. д.

Учитывая природу удовлетворенности каждого работника и необходимость в нем, руководитель имеет возможность выстраивать коммуникативные отношения и использовать моральные факторы для создания эффективного и слаженно действующего коллектива. Большинство правил обеспечения благоприятного психологического климата как для руководителей, так и для членов трудового коллектива, разработанных передовыми зарубежными и отечественными фирмами, представляет собой, по сути, рекомендации по риторике и культуре делового общения.

- Будь внимателен к критике и полезным предложениям, даже если непосредственно для тебя они ничего не дают.

- Будь внимателен к чужому мнению, даже если оно кажется неверным.
- Имей бесконечное терпение, выдержку, способность не обнаруживать гнев, досаду, раздражение, неприязнь.
- Будь справедлив, особенно в отношении подчинённых.
- Будь краток.
- Всегда благодари подчинённого за хорошую работу.
- Не делай замечаний (особенно подчинённым) в присутствии третьего лица.
- Никогда не делай сам того, что могут сделать твои подчинённые, за исключением случаев, когда это связано с опасностью для жизни. Обучение и делегирование полномочий подчинённому – всегда более благодарная задача, чем выполнение дела самому.
- Если то, что делают твои сотрудники, в корне не расходится с твоими решениями, давай им максимальную свободу действий.
- Не спорь по мелочам. Умей отделять главное от второстепенного. Мелочи только затрудняют работу и вызывают взаимное раздражение.
- Не бойся, если твой подчинённый способнее тебя, а гордись таким подчинённым.
- Никогда не применяй своей власти принуждения до тех пор, пока все остальные средства (виды власти и влияния) не использованы. Но в таком случае применяй ее в максимально возможной степени.
- Если твое распоряжение (сообщение) оказалось ошибочным, признай ошибку.
- Всегда старайся во избежание недоразумений давать распоряжения в письменном виде.
- Руководителю необходимо уделять внимание всем членам коллектива без исключения.
- Признание личных достоинств, справедливое поощрение или вознаграждение – ключ к формированию здорового благоприятного климата в коллективе.
- Даже приказ, волевое решение, замечание преподноси вежливо. Раздражительность лишь разоблачает слабость или неправоту. Некоторые руководители начинают свою деятельность с того, что стараются «нагнать страх». Такое поведение выдаёт человека, не обладающего подлинными достоинствами. Зная свои слабости, такой человек на руководящем посту часто стремится окружить себя ореолом «твердости», суррогатом деловых качеств. Подчинённые же в случае, когда им не импонирует стиль руководителя и манера его общения, вольно или невольно создают на его пути столько невидимых препятствий и сложностей, что руководитель часто терпит «полное фиаско».

Однако даже умный, грамотный, уважаемый руководитель может иногда «сорваться», хотя понимает всю беспомощность такой эмоциональной разрядки. Она разрушает устоявшуюся привычную ситуацию отношений, отнимает нервной энергии больше, чем целый день работы, отравляет психологический климат.

Так, пример. В одном подразделении научного института много лет был руководителем уважаемый, умный, тактичный, деловой человек, который в молодости был одним из комсомольских лидеров института. А, как известно, школа работы в комсомоле и в партии развивала организаторские способности, определённую культуру и риторiku делового общения, включающую тактичность, сдержанность и уважительное отношение к коллегам. Коллектив привык к устоявшемуся коммуникативному общению, знал, что к руководителю можно было обратиться с любой проблемой, рассчитывая на спокойный анализ ситуации, на дельный совет. Поощрялся такой путь обсуждения проблемы, при котором обращающийся сам прежде подумает, какой из неё можно найти выход. Но однажды этот руководитель сорвался (были причины). Нет, он не кричал, но раздражение было явным. Сотрудники были поражены, ведь много раз до этого, когда заслуживали резкого порицания за свои действия, в ответ получали терпеливое и уважительное отношение; некоторые даже говорили: «Лучше бы он накричал». А теперь чувство неловкости по отношению к уважаемому человеку появилось у всех, как и сознание того, что руководитель в этом случае проявил свои

слабые стороны. И только потому, что в коллективе были сформированы крепкие традиции дружественности и сотрудничества, отрицательные последствия этой ситуации были минимальными. Спокойное и достойное отношение руководителя к ошибкам сотрудников до этого случая оказалось более действенным, чем раздражённый тон.

– Постоянно, но ненавязчиво подтверждай свою компетентность.

– Если руководитель ошибается в решениях, обнаруживает непонимание проблем, опаздывает, то никакая техника коммуникативной культуры и психологического воздействия не поможет. Тогда все попытки создать благоприятный психологический климат будут выглядеть как стремление скрыть свои недостатки.

– Руководитель обязан разумно вмешаться в возникающий серьёзный конфликт между сотрудниками (если он не разрешается собственными силами), чтобы не дать ему разрастись [подробнее см. об этом в параграфе 2.6], иначе он может отвлечь много сил с обеих сторон и даже парализовать работу организации.

Глава 2

Методы и приемы коммуникативного общения в менеджменте персонала

2.1 Взаимовлияние культуры общения и поведения личности

Никакая цель или задача в деятельности организации не может быть выполнена, никакая технология производства и самая совершенная технология работы с информацией не может быть полезной без *сотрудничества людей*, являющихся основной составляющей этой деятельности. Успех требует создания команды единомышленников, соратников из людей, готовых приложить все усилия для достижения общей цели и поддержать каждый шаг руководителя, способствующий этому успеху. Поведение в коллективе – очень сложный, многогранный, психологический, педагогический и риторический процесс. Поэтому, если руководство или отдельные менеджеры не признают, что каждый работник представляет собой *личность* с ее неповторимыми переживаниями и запросами, то способность организации достичь намеченных целей будет поставлена под угрозу.

Руководство, вообще говоря, достигает целей организации через коллектив сотрудников, следовательно, люди являются центральным фактором в любой модели деятельности, в т. ч. и управления. И естественно, что в работе с персоналом необходимо владеть искусством и культурой делового общения, соответствующей риторикой, адекватной постоянно меняющейся ситуации.

Современные социально-психологические исследования доказывают, что существуют три основных аспекта человеческой переменной в ситуационном подходе к менеджменту персонала, в которых проявляется поведение личности и ее риторические особенности.

1. Поведение отдельных людей при общении с документами.
2. Поведение людей в группах.
3. Характер действий руководителя, менеджера в роли лидера и его влияние на поведение отдельных людей и группы.

Понимание и успешное использование законов логики, психологии, риторики и коммуникативной культуры для успешного управления человеческой переменной – объективная необходимость. То, как ведёт себя человек в обществе и на работе, является следствием сочетания индивидуальных характеристик личности, внешней среды и способности личности адекватно оценивать себя в данной внешней среде. В этом плане культура общения и поведение личности становятся взаимосвязанными и взаимовлияющими.

С одной стороны, личность, попадая в зону определенной культуры общения, может менять свои взгляды, риторику и поведение. С другой стороны, яркие, сильные личности могут влиять на риторику и элементы культуры общения коллектива. Таким образом, культура общения формирует поведение личности, а каждая личность – элемент сложившейся культуры общения в коллективе. В здоровом коллективе «больные» элементы или изменяют свое поведение, или не приживаются.

Автор (Г. С. Обухова) много лет работала в коллективе кафедры довольно известного учебного университета. В состав вуза входили факультеты, а внутри них – кафедры с соответствующей специализацией. Коллектив данной кафедры имел репутацию устойчивого, слаженного, дружеского, профессионального, с высокой коммуникативной культурой обще-

ния. Заведующий кафедрой являлся не только формальным, но и неформальным лидером. Несмотря на то, что половина состава кафедры были женщины, ни сплетен, ни склок, ни служебных романов не случалось все годы. Отношения отличались взаимовыручкой и отсутствием явной зависти. Все щекотливые вопросы решались при участии нескольких неформальных лидеров внутри кафедры, текучесть кадров была минимальной.

Но в некоторые годы работы кафедры в коллективе появлялись личности, вносящие некоторый дисбаланс в устоявшиеся отношения. Это выражалось в отказе от взаимопомощи, сплетнях (на сторону), в «докладах наверх». И вот что интересно: эти люди не приживались в коллективе. Им никто не «ставил палки в колёса», не увольнял, не делал замечаний, не мстил. Они просто не могли существовать в той атмосфере, где не было пищи для их интриг. И сплетни прекращались. Эти люди либо уходили на другие кафедры, в другие вузы, либо вынуждены были изменить стиль и риторику своего общения.

Как известно, нет в мире двух людей, у которых было бы полностью одинаковое сочетание индивидуальных характеристик личности и отношений к внешней среде. Следовательно, число потенциальных конкретных характеристик практически бесконечно, и вероятность, что два человека будут вести себя одинаково в одной и той же ситуации, практически ничтожна.

Для формирования благоприятной среды в коллективе при выборе правил и методов коммуникативного общения полезно знать и учитывать основные личностные факторы, влияющие на индивидуальное поведение людей. К таким факторам можно отнести следующие.

1. Умственные и физические способности.
2. Ценности и притязания.
3. Ценности и взгляды.
4. Потребности и ожидания.
5. Отношение к окружающей среде.

Способности. По этой характеристике люди отличаются наиболее наглядно. Различие в способностях только частично объясняются наследственностью. Это интеллектуальные способности, некоторые физические данные, психологические характеристики: память, внимание, воля, темперамент и т. п. Однако на практике на поведение человека влияют и другие факторы, вынуждающие вести себя не так, как можно было бы от него ожидать. Прежде всего, это среда, в которой оказывается человек, отношения в коллективе и коммуникативная культура. Способности относятся к характеристикам, которые легче всего поддаются изменениям. В определенных условиях они могут развиваться или нет, могут проявляться в искаженном виде и становиться привычкой поведения и общения.

Так, пример из практики. Способный, яркий, общительный молодой человек попал в учебную группу, где к нему неформальные лидеры стали относиться с неприязнью. Это были постоянные насмешки, замечания, отрицательная оценка всего того, что он делал. И человек, ранее бывший отличником, стал допускать ошибки, срывать задания и почти уверился в своей ограниченности. Так продолжалось до тех пор, пока этот студент не перешёл в другую группу, где при ином коммуникативном общении вновь поверил в свои силы и стал деятельным, интересным учащимся, а вскоре и снова отличником в учёбе.

Способности тесно связаны с предрасположенностью или одарённостью. Это потенциал человека в отношении какой-либо деятельности. Если руководитель при умелом общении с человеком не сможет правильно оценить его предрасположенность к определенному виду деятельности, тогда время и расходы, понесенные в связи с введением его в эту деятельность, будут потрачены впустую. В настоящее время существует множество психологических и риторических тестов, которые дают возможность оценить это свойство.

Потребности – это внутреннее состояние психологического или физиологического ощущения недостаточности чего-либо. Известны базисные потребности: физиологические (пища, тепло, питье) и психологические (потребность в познании, причастности или принадлежности

к обществу или группе, потребности к влиянию и власти). Если психологические потребности не удовлетворены, человек бессознательно будет стремиться к их удовлетворению, и это окажет влияние на формирование его коммуникативного общения и поведения.

Примером может служить поведение и риторика так называемого «классного шута», когда человек вступает в конфликт с общественными нормами языка и поведения, пытаясь удовлетворить потребность признания (выделиться любым способом: внешним видом, речью, вызывающим поведением). Или поведение секретаря, менеджера, который выдаёт конфиденциальную информацию (по секрету), чтобы повысить свою значимость. Вовремя оценив такое поведение, можно направить действия работника таким образом, чтобы эти действия вели к реализации целей организации, но не через нравоучение или наказание, а путём вовлечения работника в действия, при помощи которых он мог бы направлять свою энергию.

При формировании коммуникативного общения необходимо учитывать, что на все аспекты поведения людей влияет *восприятие*. Для практических целей восприятие определяется как интеллектуальное осознание стимулов, получаемых от ощущений. Именно восприятие диктует, что такое реальность для конкретного индивидуума. ***Люди, как утверждают психологи, реагируют не на то, что действительно происходит, а на то, что они воспринимают как действительно происходящее.*** То, что происходит в действительности, влияет на Ваши высказывания и поведение только в той мере, в какой это Вами воспринимается. А поскольку не существует двух людей, которые могли бы воспринимать что-то совершенно одинаково, риторически строить отношения нужно так, чтобы, по возможности, не было слишком разных толкований сказанного. Именно по этой причине возникает непонимание и все связанные с ним неприятности.

Отношение, или точка зрения. Это ещё один аспект различий между людьми. Отношение к чему-либо – это социальные установки. Выдающийся социальный психолог Дерил Бем определяет отношение как «то, что нравится, и то, что не нравится», как нашу «неприязнь или привязанность к предметам, людям, группам или к любым воспринимаемым аспектам окружающей среды». Отношения формируют наше *необъективное* восприятие окружающего мира и тем самым влияют на риторiku и поведение (преувеличение ошибок у женщин, расовые предрассудки и т. п.). *Если Вы хотите повлиять, изменить отношение к чему-либо в организации, нужно делать это риторически убедительно, деликатно, с уважением к оппоненту.*

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.