

Задание:

1. Изучить материалы лекции
2. Ответить письменно на контрольные вопросы
3. Выполнить тестовое задание

Тема 2.3: Коммуникации и деловое общение

Вопросы лекции:

1. Коммуникация в системе управления.
2. Виды, основные элементы и этапы коммуникации.
3. Искусство делового общения в работе менеджера
4. Принципы делового общения в коллективе.
5. Законы и приемы делового общения.
6. Барьеры общения и пути их устранения.

1. Коммуникация в системе управления.

Коммуникация- процесс обмена информацией и смысловым значением между двумя или более людьми (то есть передача информации)

Прочность и качество отношений между людьми (друзьями, членами семьи или коллегами) является отражением того, насколько четкими и честными являются их межличностные отношения

Поскольку организация- структурированный тип отношений между людьми, она в значительной степени зависит от качества коммуникаций и обеспечения эффективного функционирования. Если коммуникации не будут эффективными, люди не смогут договориться об общей цели, что составляет предпосылку функционирования организации.

Коммуникация также важна и для функции контроля Руководители нуждаются в информации относительно того, что было выполнено, чтобы правильно эти нити, или достигли целей организации

Различают два основных канала информационного обеспечения руководителей:

- 1) формализованный (по нему движется регламентирована по форме, содержанию и время информация с достаточной степенью достоверности);
- 2) стихийный (руководителям неуправляемо поступает огромное количество самых разнообразных сообщений, не всегда объективно отражающих истинное положение вещей, телефонные звонки, устные обращения).

2. Виды, основные элементы и этапы коммуникации.

Можно утверждать, что эффективность работы менеджера зависит прежде всего от эффективности его коммуникаций и навыков делового общения: умения вести личную беседу и разговаривать по телефону, читать и составлять деловые записки, письма и отчеты, участвовать в совещаниях и т.п.

Коммуникации в организации — это сложная, многоуровневая система, охватывающая как саму организацию и ее элементы, так и ее внешнее окружение. Рассмотрим эту систему подробнее и начнем с того, какие внешние и внутренние коммуникации осуществляет организация (рис. 10.1).

Внешние коммуникации — это обмен информацией между организацией и ее внешней средой. Любая организация существует не изолированно, а во взаимодействии со своей внешней средой. И от того, какие факторы этой среды (потребители, конкуренты, органы государственного регулирования, общественное мнение и т.д.) оказывают наибольшее влияние на работу организации и ее результаты, зависят характер и способы ее коммуникаций.

Коммуникации подразделяются на следующие виды:

межличностные или организационные коммуникации на основе устного общения; *коммуникации на основе письменного обмена информацией.*

Межличностные коммуникации в свою очередь делятся на:

формальные или официальные. Данные Коммуникации определяются политикой, правилами, должностными инструкциями определенной организации и осуществляются по формальным каналам;

неформальные коммуникации, которые не следуют общим правилам определенной организации; они осуществляются согласно установившейся системе личных отношений между работниками организации.

Типичная информация, передаваемая по каналам неформальных коммуникаций: предстоящие сокращения производственных рабочих, новые меры по наказаниям за опоздание, изменение в структуре организации, грядущие перемещения и повышения, подробное изложение спора двух руководителей на последнем совещании по сбыту, кто кому назначает свидание после работы и т. д.

Среди формальных организационных коммуникаций выделяют:

- *вертикальные*, когда информация перемещается с одного уровня иерархии на другой;
- *горизонтальные* между различными подразделениями, предназначенные для координации деятельности различных подразделений.

Вертикальные коммуникации в свою очередь подразделяются на:

- *восходящие*, когда информация передается снизу вверх (с низших уровней на высшие). Этот тип коммуникаций содержит информацию, необходимую для менеджеров для оценки той сферы деятельности, за которую они несут ответственность;
- *нисходящие*, осуществляемые сверху вниз. Этот тип коммуникаций непосредственно связан с руководством и контролем за работниками.

Межличностные коммуникации делят также на:

- **вербальные (словесные);**
- **невербальные**, призванные осуществить обмен информацией без применения слов, например с помощью жестов, интонаций голоса, мимики и т.д.

Коммуникационный процесс определяют как обмен информацией между двумя или более людьми. Основная цель такого процесса заключается в обеспечении понимания информации, являющейся предметом обмена, т.е. сообщений

В коммуникационном процессе выделяют четыре базовых элемента:

1) отправитель - лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее;

- 2) сообщение - информация, закодированная с помощью символов;
- 3) канал - средство передачи информации;
- 4) получатель - лицо, которому назначено информацию и которое интерпретирует ее

Во время обмена информацией задачей отправителя и получателя: является составление сообщения и использования канала связи для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и поддержали исходную в идет.

3. Искусство делового общения в работе менеджера

Умение вести себя с людьми надлежащим образом является одним из важнейших, если не важнейшим, фактором, определяющим шансы добиться успеха в бизнесе, служебной или предпринимательской деятельности. Дейл Карнеги еще в 30-е годы заметил, что успехи того или иного человека в его финансовых делах даже в технической сфере или инженерном деле процентов на пятнадцать зависят от его профессиональных знаний и процентов на восемьдесят пять - от его умения общаться с людьми.

Деловое (официальное, служебное) общение в зависимости от обстоятельств может быть прямым и косвенным. В первом случае оно проходит при непосредственном контакте субъектов общения, а во втором - с помощью переписки или технических средств.

Как в процессе прямого, так и косвенного общения используются различные методы влияния или воздействия на людей. Среди наиболее употребительных из них выделяются следующие - убеждение, внушение, принуждение.

Убеждение - воздействие посредством доказательств, логического упорядочения фактов и выводов. Подразумевает уверенность в правоте своей позиции, в истинности своих знаний, этической оправданности своих поступков. Убеждение - ненасильственный, а значит, и нравственно предпочтительный метод влияния на партнеров по общению.

Внушение, как правило, не требует доказательств и логического анализа фактов и явлений для воздействия на людей. Основывается на вере человека, складывающейся под влиянием авторитета, общественного положения, обаяния, интеллектуального и волевого превосходства одного из субъектов общения.

Принуждение - наиболее насильственный метод воздействия на людей. Предполагает стремление заставить человека вести себя вопреки его желанию и убеждениям, используя угрозу наказания или иного воздействия, способного привести к нежелательным для индивида последствиям. Этически оправданным принуждение может быть лишь в исключительных случаях.

На выбор метода воздействия на людей оказывают влияние разнообразные факторы, в том числе характер, содержание и ситуация общения (обычная, экстремальная), общественное или служебное положение (властные полномочия) и личностные качества субъектов общения.

В работе менеджера важную роль играют деловые беседы и переговоры. Деловые беседы и переговоры осуществляется в вербальной форме (англ. verbal - словесный, устный). Это требует от участников общения не только грамотности, но и следования этике речевого общения. Кроме того, важную роль играет, какими жестами, мимикой мы сопровождаем речь (невербальное общение). Особую важность знание невербальных аспектов общения приобретает при

ведении переговорных процессов с иностранными партнерами, представляющими иные культуры.

Деловая беседа, как правило, состоит из следующих этапов: ознакомление с решаемым вопросом и его изложение; уточнение влияющих на выбор решения факторов; выбор решения; принятие решения и доведение его до собеседника. Залог успеха деловой беседы - компетентность, тактичность и доброжелательность ее участников. Важным элементом как деловой, так и светской беседы является умение слушать собеседника. Регламентаторами беседы являются вопросы. Существуют определенные общие правила, которых целесообразно придерживаться при ведении бесед в деловой и неформальной обстановке. Среди них можно выделить следующие наиболее важные. Говорить нужно так, чтобы каждый участник беседы имел возможность легко вступить в разговор и высказать свое мнение.

Недопустимо нападать с горячностью и нетерпением на чужую точку зрения.

Высказывая свое мнение, нельзя отстаивать его, горячась и повышая голос: спокойствие и твердость в интонациях действуют более убедительно. Во время беседы необходимо сохранять самообладание, хорошее расположение духа и доброжелательность.

Наряду с диалоговым общением, существуют различные формы *группового обсуждения* деловых (служебных) вопросов. Наиболее распространенными формами являются совещания и собрания. Теория менеджмента предлагает такую наиболее общую классификацию собраний и совещаний по их назначению.

Информативное собеседование. Каждый участник кратко докладывает о положении дел начальнику, что позволяет избежать подачи письменных отчетов и дает возможность каждому участнику получить представление о состоянии дел в учреждении.

Совещание с целью принятия решения. Координация мнений участников, представляющих разные отделы, подразделения организации, для принятия решения по конкретной проблеме.

Творческое совещание. Использование новых идей, разработка перспективных направлений деятельности.

Существует и ряд других классификаций совещаний, в том числе по сфере применения: в науке - конференции, семинары, симпозиумы, заседания ученых советов; в политике - съезды партий, пленумы, митинги. По тематике различают совещания технические, кадровые, административные, финансовые и т.д.

К совещаниям предъявляется ряд этических требований, регулирующих взаимоотношения как между начальниками и подчиненными, так и между его участниками. Основным элементом собрания или совещания - дискуссия по решаемым вопросам, главная цель которой - поиск истины.

Главные требования культуры *общения по телефону* - краткость (лаконичность), четкость и ясность не только в мыслях, но и в их изложении.

4. Принципы делового общения в коллективе.

Искусство делового общения заключается в умении человека эффективно взаимодействовать с людьми. Большое значение придается навыкам делового общения и умению устанавливать контакт.

Важные навыки делового межличностного общения:

- Правильно начните разговор. Скажите добрые слова собеседнику. Поставьте себя на его место. Подумайте, что было бы вам интересно услышать на месте собеседника.
- Продумайте систему вопросов. Используйте открытые вопросы (Что?, Кто?, Зачем? Как?). Активно задавайте вопросы для уточнения позиции партнера.
- Адекватно реагируйте на замечания собеседника. Проявляйте спокойствие, терпение и уважение к партнеру. Подождите с ответом. Отвечайте кратко с акцентом на правильность позиции собеседника. На агрессивные замечания проявляйте больше такта.
- Найдите различные способы помочь собеседнику высказать свою точку зрения и установить контакт.

Перечисленные навыки межличностного делового общения в сочетании с психологическими приемами помогают собеседнику в процессе коммуникации принять ваше мнение.

Приемы общения

Приемы установки контакта в деловом общении снимают напряжение в процессе общения. Они вызывают симпатию у собеседника и повышают эффективность беседы.

Рекомендуется использовать такие приемы:

- Обращайтесь к человеку по имени – отчеству. Этикет не позволяет говорить о человеке в 3-ем лице (он, она) в его присутствии.
- Будьте доброжелательны. Улыбайтесь. Позитивные эмоции формируют доверие к вам.
- Проявите терпение к речи собеседника. По возможности не перебивайте.
- Проявляйте интерес к личной жизни своих подчиненных.

Данные манипулятивные приемы в деловом общении очень важны при установлении контакта с людьми. Ведь визуальный контакт в деловом общении – это фундамент долгосрочных партнерских отношений. Поэтому контролируйте свой взгляд.

А помогут вам в этом следующие приемы:

- Установите визуальный контакт в начале беседы.
- Не надевайте солнцезащитные очки на деловую встречу. Ваш собеседник будет чувствовать себя неловко.
- Не смотрите пристально на собеседника.
- Следите за зрачками партнера. Расширенные зрачки свидетельствуют об удовлетворении беседой. И наоборот.
- Взгляд исподлобья говорит о враждебности или подозрительности к вашим словам.
- Припущенные веки сигнализируют о потере интереса к теме вашего выступления.

В процессе делового общения данные приемы установки контакта в деловом общении помогут скорректировать интонацию, темп, стиль речи и семантику выступления.

5. Законы и приемы делового общения.

Первый закон: "Добейтесь понимания"

Для достижения понимания необходимо придерживаться выполнения следующих условий.

1. Руководитель (инициатор делового общения) сам лично должен понимать его цель. непонимание цели делового общения лишает его смысла.
2. Единый (национальный, профессиональный и жаргонный) язык общения.
3. Учет интеллектуального уровня партнера по общению. Понимание зависит от учета уровня интеллектуального развития партнеров по общению.
4. Полнота информации. Понимание между партнерами зависит от передачи информации в полном объеме, имеющем отношение к цели общения. Скрытие либо искажение информации делает понимание невозможным.
5. Логика изложения. Неумение четко выразить свою мысль является распространенной причиной непонимания, недоразумений, споров и конфликтов между партнерами по общению.
6. Контроль. Необходимо проверить, удостовериться, убедиться: действительно ли ваше сообщение дошло до партнера и истолковано им в том смысле, что вы изначально ему придавали.

Второй закон: "Барьеры общения"

Успеху делового общения могут помешать отрицательные установки, направленные:

- на личность партнера по общению ("что он может путного сказать", "он не специалист", "сомнительный тип", "это все из-за него" и так далее);
- на тему общения ("этого не может быть", "не могу в это поверить", "об этом говорить не принято", "почему, собственно, это должен делать я?!");
- на обстоятельства общения ("сейчас не время", "здесь не место", "на нас все смотрят").

Третий закон: "Желание - залог успеха!"

Если в процессе делового общения партнер (подчиненный) сомневается, не уверен, не согласен, возражает, протестует - это означает, что вы указали ему не его цель, не его путь. И наоборот: как быстро и энергично человек выражает согласие и приступает к делу, если ему указать его цель, его путь!

Необходимо вместе с партнером по общению формулировать цели, в достижении которых он лично заинтересован. "Двигать" человека в нужном направлении лучше всего выгодой. Психология человека такова, что все с большим желанием делают то, что ведет к удовлетворению потребностей, раскрытию и развитию способностей и не противоречит нормам.

Руководитель обязан уметь разбираться в своих подчиненных, знать их сильные и слабые стороны, цели, потребности, способности и значимые нормы. Надо всмотреться в каждого подчиненного, понять его личный интерес (желание) и предложить ему задание (работу, дело), качественно исполнив которое, он сам себя наградит (получит выгоду). Там, где руководитель предоставляет подчиненным такие возможности, он пробуждает в них "дух победы".

Четвертый закон: "Фактор отношения"

Руководитель служит примером, моделью поведения для своих подчиненных. Коллектив каждой организации со временем приобретает и сохраняет явно выраженные положительные и отрицательные свойства, неотделимые от личных и деловых качеств руководителя.

На достижение высоких целей отдельных людей, группы и коллективы вдохновляют те, кого они уважают и ценят. Роль руководителя в этом процессе невозможно переоценить. Личные способности, характер, индивидуальность - все это на виду, все работает или на пользу или во вред.

Руководитель любого ранга лишен права отталкивать от себя людей. Располагать (привлекать, притягивать) к себе подчиненных - есть его прямая служебная обязанность. Вся суть теории "человеческих отношений" выражена в следующей формуле: "Взаимное уважение между руководителем и подчиненными является необходимым условием их служебных взаимоотношений".

Чтобы расположить человека к себе, воспитать в нем эмоционально положительное отношение (приязнь, симпатия, дружба, любовь), человека надо искренне уважать, ценить. Истинное руководство - это искусство общения с людьми, искусство так влиять на людей с помощью личного примера и убеждений, чтобы они признали руководителя как самого способного и достойного человека в организации.

6. Барьеры общения и пути их устранения.

Под барьерами общения подразумевают те многочисленные факторы, которые служат причиной конфликтов или способствуют им. Ведь у партнеров по общению часто разные, а нередко и противоположные желания, стремления, установки, характеры, манеры общения, разное самочувствие. **Итак, каковы же основные виды барьеров в общении?**

Барьеры коммуникации. Это барьеры в общении, связанные с обменом информацией между собеседниками в ходе общения.

1. **Семантический барьер.** Он встает на вашем пути тогда, когда вы и ваш собеседник под одними и теми же понятиями подразумеваете совершенно разные вещи. Например, для одной девушки хороший муж – это тот, кто любит ее, заботится о ней, зарабатывает достаточно денег, хочет ребенка, любит проводить с ней вместе время; а для другой – тот, который редко пьет и редко бьет ее. Поэтому говоря на одну и ту же тему – «какие же все мужики

одинаковые», – они на самом деле будут говорить о разном и могут столкнуться с непониманием друг друга. Для того чтобы разрушить этот барьер, необходимо хорошо понимать партнера и его картину мира – те смыслы, которые он вкладывает в различные понятия.

2. **Логический барьер** – это неумение выражать свои мысли. В речи такого человека путаются причинно-следственные связи, происходит подмена понятий. Или ему бывает сложно подобрать слова для тех сложных мыслей, которые пробегают в его голове. Если вы столкнулись с таким собеседником, то наберитесь терпения: слушайте его очень внимательно и задавайте вопросы – это поможет вам получить необходимую информацию.
3. **Фонетический барьер** – это плохая техника речи, когда непонятно, что говорит собеседник, и это мешает воспринимать информацию. Если вы заинтересованы в общении с этим человеком, т. е. несколько вариантов. При формальном или деловом общении вам придется приспособиться к его манере говорить, изредка переспрашивая в непонятных моментах. При неформальном или дружеском общении вы можете в мягкой форме донести до собеседника, что вам сложно понимать его из-за некоторых особенностей его речи.
4. **Личностный барьер.** У каждого из нас есть характер, и некоторые его черты могут кого-то не устраивать. Но у кого-то эти черты настолько заострены, что его характер может быть барьером в общении. Например, чрезмерная медлительность или, наоборот, суетливость могут раздражать партнеров по общению.

Барьеры взаимодействия. Это барьеры, связанные с взаимодействием с человеком во время общения и возникающие из-за недовольства поведением партнера по общению. Как правило, в позициях собеседников есть существенные различия.

1. **Мотивационный барьер** возникает тогда, когда у партнеров по общению разные мотивы вступления в контакт. Например, вы хотите поддержки от подруги, а она хочет, чтобы вы обсудили ее новое платье. В таком случае вы можете столкнуться с непониманием и даже поругаться. Чтобы этого не произошло, полезным будет вовремя обозначать собственные мотивы: «Знаешь, сейчас мне очень нужно, чтобы ты меня поддержала, а потом обсудим платье».
2. **Барьер некомпетентности.** Вас может злить некомпетентность партнера, когда он начинает говорить очевидные для вас глупости. Это вызывает чувство злости и потерянного времени.
3. **Этический барьер** возникает в ситуации несовместимости нравственных позиций партнеров по общению. Главное – не пытаться перевоспитать или осмеять вашего собеседника. Гораздо правильнее свернуть общение или попытаться найти какой-то компромисс, особенно если у вас есть какая-то важная общая цель.

Барьеры понимания и восприятия – это барьеры, связанные с восприятием и познанием друг друга, а также с установлением взаимопонимания на этой основе.

1. **Эстетический барьер** возникает тогда, когда нам не нравится, как выглядит собеседник. Для его возникновения есть разные причины, например, если он неопрятно или неряшливо одет или нас раздражает что-то в его внешности. Не думать об этом бывает сложно, однако необходимо, ведь этот контакт может быть для нас очень важен.
2. **Социальный барьер.** Причиной затруднений в общении может быть разный социальный статус партнеров. Если они придают значение социальному положению друг друга и для них оно может быть препятствием, это способно осложнить общение. Но ведь для многих ситуаций статус неважен – например, для обсуждения вашего любимого занятия или поддержки друг друга.
3. **Барьер отрицательных эмоций.** Согласитесь, довольно тяжело общаться с расстроенным или разозленным человеком. Многие из нас склонны принимать эти эмоции на свой счет (хотя бы отчасти). Здесь необходимо помнить о том, что зачастую причина плохого настроения собеседника кроется в каких-то иных вещах – обстановке в семье, проблемах на работе или личностном кризисе. Однако в случае, если отрицательные эмоции собеседника существенно препятствуют разговору, его лучше отложить на другое время.
4. **Барьер установки.** Очень часто общение осложняется, если ваш партнер изначально имеет не очень хорошее мнение о вас. В большинстве случаев правильнее всего будет обсудить этот вопрос и честно спросить об этом собеседника, попытаться объяснить ему, что он ошибается. В тех ситуациях, когда это невозможно, постарайтесь просто учесть этот факт и строить свое общение с партнером достаточно аккуратно. Когда пройдет какое-то время и он поймет, что его установка ничем не подкрепляется, она может исчезнуть сама собой.
5. **Барьер «двойника».** Он заключается в том, что мы невольно думаем о нашем собеседнике как о самом себе: приписываем ему наши мнения и взгляды и ждем от него тех же поступков, которые сами бы совершили. Но он другой! Важно не забывать об этом и стараться воспринимать и запоминать все то, что отличает его от нас.

6. **Перцептивный барьер** — барьер восприятия. Настроение, с которым с нами ведут беседу, напрямую сказывается на эффективности коммуникации.

Проблема: Равнодушный тон и незаинтересованность, выдаваемая языком тела, формируют у собеседника скептическое отношение к успеху беседы и отбивают у него желание вести с вами разговор. То же касается людей, объясняющих свою точку зрения без уважения или с трудно скрываемой или не скрываемой вовсе неприязнью.

Решение: Начните разговор с позитивной ноты и старайтесь удерживать её на протяжении всей беседы. Допускайте уместную жестикуляцию, улыбайтесь и не забывайте о зрительном контакте с собеседником.

7. Поведенческий барьер

Мнение окружающих о нас напрямую влияет на уровень усвоения ими наших слов и на вероятность эффективного диалога. Исходя из отношения к вам, собеседник может абстрагироваться от темы беседы или частично игнорировать информацию.

Проблема: Напыщенный тон — причина неприязни со стороны собеседника. Если вся информация проходит через призму снисходительности, это вредит коммуникации и портит впечатление о говорящем. Низкая самооценка также может послужить причиной возникновения барьера.

Решение: Воспринимайте собеседника как равного себе. Обязательно хвалите человека за хорошо выполненную работу, даже если думаете, что сами могли бы сделать её лучше. Не забывайте про зрительный контакт и улыбку.

8. Языковой барьер

Языковой барьер возникает не только между носителями разных языков, но и между людьми с разным уровнем компетенции в какой-либо области.

Проблема: Если собеседник в речи использует незнакомые слова, вряд ли вы сможете понять его. Прибегая к профессиональным жаргонизмам в разговоре со стажёрами, вы не добьётесь понимания с их стороны и вселите в них неуверенность в собственной профпригодности. Если вы будете объяснять ребёнку решение задачи так, как рассказывали бы взрослому, это также приведёт к печальному результату: ребёнок не сможет решить подобную задачу вновь, пострадает его способность мыслить и докапываться до истины постепенно.

Решение: Упростите вашу речь до уровня собеседника, не проявляя снисхождения, свойственного людям с завышенной самооценкой.

9. Эмоциональный барьер

Эмоциональный барьер возникает из-за неуверенности, злобы, печали или даже излишней радости. Домашние проблемы могут наложить отпечаток на рабочие коммуникации, и наоборот.

Проблема: Испытывая эмоциональное напряжение, мы сами не замечаем, что пропускаем часть информации мимо ушей и как страдает наша способность к анализу и рассуждению. Находясь не в духе, мы становимся раздражительны по отношению к словам собеседника, а чрезмерная радость во время рабочего диалога может привести к одобрению откровенно плохой идеи.

Решение: Будьте выше своих эмоций и не позволяйте им влиять на общение с другими людьми. Находясь в состоянии эмоционального напряжения, старайтесь вести разговор с собеседником нейтрально.

10. Культурный барьер

Когда коммуникация происходит между представителями различных культур, высока вероятность возникновения культурного барьера. Но различия культур проявляются не только в общении с иностранцами или представителями иной веры.

Проблема: Некорректное общение с человеком другой национальности или религии может оскорбить его убеждения. Рассказы о пятничных гулянках могут испортить настроение человеку, которому противопоказан алкоголь. Попытка объяснить человеку старшего возраста смысл популярного ролика на YouTube может быть встречена непониманием.

Решение: Постарайтесь изучить собеседника заранее и ведите разговор максимально тактично. Если высок риск ляпнуть что-то не то, постарайтесь

объяснить собеседнику с глазу на глаз, что не слишком хорошо знакомы с его культурой.

11. Гендерный барьер

Причиной непонимания может послужить различия в общении и мышлении мужчин и женщин. Женщинам свойственно мыслить интуитивно, а мужчинам — логически. Так, женщины любят говорить о людях и эмоциях, а мужчины концентрируют внимание на чём-то физическом и измеримом. Эти стереотипы, естественно, касаются не всех.

Проблема: То, что приемлемо по отношению к мужчине, может быть неэтично в общении с женщиной. Мужчина-начальник может скептически относиться к профессиональным навыкам женщин, позволяя стереотипам вмешиваться в коммуникацию. Так он рискует не только задеть собеседниц, но и неверно оценить рабочую ситуацию.

Этот эффект работает и в обратном направлении: отношение к словам обаятельной женщины может быть несправедливо завышено.

Решение: Не разделяйте собеседников по половому признаку. Воспринимайте представителей любого пола как равных себе.

При изучении данного вопроса студенту следует усвоить, что эффективному коммуникационному процессу препятствуют межличностные и организационные барьеры.

Межличностные барьеры – обусловлены восприятием, семантикой, невербальной информацией, некачественной обратной связью, неумением слушать.

1. **Преграды, обусловленные восприятием** – конфликт между сферами компетенции, основами суждения отправителя к получателю. Возникает практически всегда при передаче информации, особенно при коммуникациях между индивидом и группой. Это обусловлено тем, что из всего потока информации люди отбирают лишь данные, привлекающие их внимание. Поэтому эффективными считают те коммуникации, в которых не менее 30% информации уже известно получателям, находится в сфере их компетенции и сформировало у них определенные стереотипы восприятия.

Кроме того, люди по-разному интерпретируют ту именно информацию в зависимости от *накопленного опыта*. В частности, опытный работник знает, как решать проблемы, возникающие в производственном процессе, понимает своего руководителя с полуслова. Новичку же придется приложить значительно больше усилий и времени для осмысления ситуации и принятия правильного решения.

Избирательность восприятия в значительной степени зависит от *социального статуса собеседников*. Как правило, к словам начальника прислушиваются больше, чем к словам подчиненного.

Фактором, обуславливающим выборочное восприятие, является и *эмоциональное состояние получателя информации*. Эмоциональное возбуждение препятствует нормальному восприятию информации: человек слышит лишь себя, находится в плену собственных чувств и переживаний.

2. Семантические барьеры. Семантика изучает способы использования слов и их значение. Известно, что слова (символы) различные люди понимают неодинаково, поэтому то, что сообщает кто-то, необязательно также понимает получатель информации. *Например, руководитель дает задание подчиненному выполнить определенную работу, когда тот освободиться, т.е. он имеет ввиду, что работа не очень срочная, а подчиненный может понять по-другому и отложить действительно важную и срочную работу.* Это также касается профессиональных высказываний или слов иностранного происхождения.

3. Социокультурные отличия отправителя и получателя информации. Проявляются в общении людей различных социальных слоев, наций и вероисповеданий, когда разное значение могут иметь не только слова (в случае несовершенного перевода или использования жаргона), но и жесты, тон, ритуалы, т.е. невербальные символы.

4. Невербальные преграды. Невербальная информация – это использование любых символов вместо слов (взгляд, выражение лица, жесты, интонация).

5. Некачественная обратная связь. Как уже говорилось, обратная связь состоит в том, что она дает возможность определить, действительно ли принятое получателем сообщение понимается так, как этого желает отправитель. Некачественная обратная связь не дает возможность это определить. Этим усложняются коммуникации, у отправителя нет уверенности в том, что его сведения правильно поняли.

6. Неумение слушать. Многим кажется, что слушать – означает лишь вести себя спокойно и дать другому человеку говорить, однако это лишь незначительный фрагмент процесса внимательного сосредоточенного слушания. Часто коммуникации неэффективны из-за того, что получатель не может точно воспринять передаваемое сообщение.

Профессор Кит Дэвис приводит 10 правил эффективного слушания. 1. *Перестаньте говорить.* 2. *Помогите говорящему раскрепоститься.* 3. *Покажите говорящему, что Вы готовы его слушать.* 4. *Устраните раздражающие моменты.* 5. *Сопереживайте говорящему.* 6. *Будьте терпеливы.* 7. *Сдерживайте свой характер.* 8. *Не допускайте споров или критики.* 9. *Задавайте вопросы.* 10. *Перестаньте говорить.*

Организационные барьеры коммуникаций:

1. Искажение сообщений. Сообщения могут искажаться непреднамеренно в силу затруднения межличностных контактов и сознательно, когда какой-либо работник не согласен с сообщением, тогда он трактует сообщение в своих интересах.

Например, имеет место тенденция оповещать руководителей высших уровней только о хорошем. Т.е. подчиненные не информируют руководителя о

потенциальной или существующей проблеме, а наоборот сообщают только хорошие новости, так как хотят добиться от него хорошего отношения.

2. Информационные перегрузки, возникающие вследствие огромных потоков информации.

3. Неудовлетворительная организационная структура (наличие лишних функциональных подразделений, большое количество уровней управления). Доказано, что чем больше уровней управления имеет предприятие, тем более высока вероятность информационных перегрузок, поскольку каждый следующий уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения.

Пути совершенствования коммуникационного процесса:

1. Регулирование информационных потоков. Оптимальным считается такой информационный обмен, при котором передают только ту информацию и в таком объеме, который необходим для обеспечения процесса управления.

2. Взаимодействие руководителя и подчиненных: короткие встречи с одним или несколькими подчиненными для обсуждения проблем, сокращение сроков проведения совещаний, поощрять инициативу работников, стремящихся к контакту с руководителем.

3. Организация эффективной системы обратной связи: направление руководящих работников в структурные подразделения для обсуждения различных вопросов, анкетирование и опросы работников.

4. Система сбора предложений:

- чаще всего такая система реализуется в виде ящиков для предложений, куда работники фирмы могут анонимно подавать свои предложения. Однако этот вариант не слишком эффективен, поскольку работник не знает, рассмотрены его предложения или нет, также отсутствует вознаграждение работников за рационализаторские предложения;

- частная телефонная сеть по которой работники получают возможность анонимно звонить и задавать вопросы;

- создание группы руководителей и рядовых работников, которые встречаются и обсуждают вопросы, представляющие взаимный интерес;

- кружки качества.

5. Создание и распространение информационных бюллетеней о работе предприятия, финансовых показателях.

6. Компьютеризация информационного процесса.

Таким образом, коммуникации, как составной элемент технологии менеджмента, должны быть эффективными. Для этого необходимо не только правильно выбирать методы коммуникаций, но и минимизировать влияние коммуникативных барьеров.

Контрольные вопросы

№	Вопросы	Ответы
1.	Какова характерная черта делового разговора, которая отличает его от всех других?	
2	Какие ошибки руководства приводят к неконструктивным конфликтам?	
3	В чём состоит суть метода «рационализация гнева»?	
4	Что такое деловой разговор?	
5	Какое воздействие на слушателей оказывает эффект порционного выброса информации?	
6	Как следует себя вести в ситуации, когда в ходе дискуссии оппонент намеренно подводит вас к ложным выводам, подтасовывая факты?	
7	Какой тип информации, передаваемой в процессе общения, является более достоверным?	
8	Каким способом можно остановить собеседника, говорящего неправду?	
9	В чем заключается главная задача паузы во время речи?	
10	Какое качество составляет основу речевого этикета ?	
11	Какова главная причина конструктивных конфликтов?	
12	Как должен вести себя во время беседы хороший слушатель?	

Тест.

1. Многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми – это процесс:
 - а) общения
 - б) понимания
 - в) восприятия

2. Человек, который обычно весьма активен, предпочитает идти к разрешению конфликта своим определенным путем, используя стиль:
 - а) приспособления
 - б) конкуренции
 - в) компромисса

3. Прямое деловое общение характеризуется:
 - а) ответными реакциями собеседников
 - б) общением в пределах видимости
 - в) непосредственным речевым контактом

4. Во многих случаях, имидж – это результат умелой ориентации в конкретной ситуации, а именно правильного выбора своей:
 - а) модели поведения
 - б) заинтересованности в отношениях с другими
 - в) способности к общению

5. Акцент в подтверждающих вопросах делают на:
 - а) наиболее сложной проблеме
 - б) вновь возникших вопросах
 - в) том, что связывает партнеров

6. При авторитарном стиле ведения совещания руководитель:
 - а) допускает возражения
 - б) уверенно держит бразды правления
 - в) ищет поддержку среди коллег

7. Хорошая репутация бизнесмена базируется, в первую очередь, на профессионализме и:
 - а) вежливости
 - б) привлекательном имидже
 - в) деловой обязательности

8. Цель формального приема в начале переговоров:
 - а) создать атмосферу взаимопонимания
 - б) высказать точку зрения своей стороны
 - в) выслушать точку зрения партнеров

9. В деловой этике осознание невозможности немедленного преодоления слабости партнера, его недостатков – это проявление принципа:
- а) сознательности
 - б) постепенности
 - в) терпимости
10. Коммуникативная сторона общения:
- а) взаимопонимание участников общения
 - б) обмен информацией между людьми
 - в) организация взаимодействия между людьми
11. Стратегия мягкого подхода к переговорам состоит в том, чтобы:
- а) избегать конфронтации
 - б) избегать личных оскорблений
 - в) мягко, но неуклонно отстаивать свою позицию
12. Этика – это философская дисциплина, изучающая:
- а) развитие человеческого общества
 - б) внутреннюю природу человека
 - в) мораль и нравственность
13. Видение себя глазами партнера по общению – это:
- а) рефлексия
 - б) отчуждение
 - в) идентификация
14. Деловая этика представляет собой:
- а) личное поведение человека
 - б) совокупность принципов поведения людей
 - в) деловые отношения предпринимателей
15. Языковое оформление мысли без ее высказывания называют такой речью:
- а) прямой
 - б) внутренней
 - в) наружной
16. Социальная коммуникация:
- а) процесс передачи и восприятия информации в условиях межличностного и массового общения по разным каналам при помощи различных коммуникативных средств
 - б) сообщения в СМИ
 - в) инженерные пути сообщения

17. Процесс взаимного общения, когда реплика сменяется ответной фразой и происходит постоянная смена ролей:

- а) чтение
- б) монолог
- в) диалог

18. Многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми – это процесс:

- а) общения
- б) понимания
- в) восприятия

19. Коммуникативная сторона общения:

- а) взаимопонимание участников общения
- б) обмен информацией между людьми
- в) организация взаимодействия между людьми

20. Термин «коммуникация» прежде всего употребляется в смысле:

- а) специфической формы взаимодействия людей в трудовой деятельности
- б) хозяйственных сооружений
- в) транспортной инфраструктуры