

12. РОЛЬ КОММУНИКАЦИИ В СИСТЕМЕ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ

12.1. Вербальные и невербальные коммуникации

12.2. Коммуникации руководителя

12.3. Коммуникационные барьеры и методы их преодоления

12.1. Вербальные и невербальные коммуникации

Напомним, что *фонационные средства* – это система выражения эмоционального состояния собеседника благодаря использованию звуковых средств устной речи. Стоит подчеркнуть, что основным таким средством является голос человека. Голос, в свою очередь, материализует интонацию, которая считается обязательной характеристикой звучащей речи.

Кинетические средства – это система выражения эмоционального состояния собеседника посредством языка тела и его частей. Следовательно, *к кинетическим средствам относятся*: 1) жесты, 2) прикосновения, 3) поза, 4) мимика, 5) взгляд, 6) межличностное пространство.

Кинетические и фонационные средства выражения эмоций выступают неотъемлемой частью вербальных и невербальных коммуникаций. При этом налаженная сеть коммуникаций на производстве способствует значительному упрощению обратной связи, повышению оперативности обработки информации, принятия и реализации управленческих решений и в целом способствует росту эффективности управленческой деятельности. В этой связи необходимо более детально рассмотреть общение и составляющие его коммуникации.

Так, *общение* – это сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми (межличностное общение) и группами (межгрупповое общение), порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя как минимум три различных процесса: коммуникацию (обмен информацией), интеракцию (обмен действиями) и социальную перцепцию (восприятие и понимание партнера).

Выделяют *три основных стороны общения*: 1) *коммуникативная*: обмен информацией между общающимися индивидами; 2) *интерактивная*: организация взаимодействия между общающимися индивидами (обмен действиями); 3) *перцептивная*: процесс восприятия и познания друг друга партнерами по общению и установления на этой основе взаимопонимания.

Под *коммуникацией* следует понимать социально обусловленный процесс передачи и восприятия информации в условиях межличностного и массового общения по различным каналам с помощью разных коммуникативных средств.

Коммуникативный акт имеет следующие отличительные особенности: 1) коммуникация – это интросубъективный процесс (2 субъекта, оба динамичны); 2) партнеры посредством знаков могут влиять друг на друга; 3) коммуникативное влияние (результат обмена информацией) – возможно только тогда, когда человек принимающей ее обладает единой или сходной системой кодификации и декодификации; 4) в условиях человеческой коммуникации могут возникать различные коммуникативные барьеры.

Основными видами коммуникаций принято считать: 1) *вербальные коммуникации*, представляющие собой взаимодействие людей с помощью речи; 2) *невербальные коммуникации*, представляющие собой сторону общения, состоящую в обмене информацией между индивидами без помощи речевых и языковых средств, представленных в какой-либо знаковой форме.

Важно подчеркнуть, что наиболее сложными и многообразными принято считать *невербальные коммуникации, подразделяющиеся на такие группы*, как: 1) кинесика, 2) тактильное поведение, 3) сенсорика, 4) проксемика, 5) хронемика, 6) паравербальная коммуникация.

Кинесика – данный элемент представляет совокупность телодвижений, жестов и поз, применяющийся для дополнения выразительных средств коммуникации. Главными элементами кинесики являются: мимика, позы, жесты и взгляды, имеющие физиологическое или социокультурное происхождение.

Тактильное поведение – разнообразные типы прикосновений к тем собеседникам, которые находятся в непосредственной близости. Типы тактильного поведения: профессиональные, ритуальные, дружеские и любовные.

Сенсорика – является одним из видов невербальной коммуникации, в основе которого лежит чувственное восприятие всеми анализаторами.

Проксемика – вид невербальной коммуникации, основанный на использовании пространственных отношений. Данный вид коммуникации подразумевает непосредственное влияние расстояний и территорий на проявление межличностных отношений между людьми. Выделяют четыре зоны невербальной коммуникации пространственного типа: интимную, личную, социальную и публичную.

Хронемика – данный вид подразумевает использование времени при невербальной коммуникации.

Паравербальная коммуникация – смысл коммуникации зависит от проявления уровня ритма, интонации и тембра голоса, которые используются для непосредственной передачи высказывания.

12.2. Коммуникации руководителя

Каждый из руководителей предприятий мелиоративного и водохозяйственного строительства ограничен во времени, в знаниях и умениях, а также максимальным количеством решений, которые находятся в допустимом диапазоне эффективности.

Коммуникация в общем смысле представляет собой информационный обмен между людьми или их группами. *Коммуникации бывают*: 1) *межличностные*, 2) *социальные (функционально-ролевые)*, 3) *деловые коммуникации*.

Если рассматривать коммуникации в контексте руководителя, то наибольший интерес вызывает последний вид коммуникаций.

Так, *деловая коммуникация* – это взаимодействие в сфере официальных отношений, целью которого является: 1) решение конкретных задач, 2) достижение определенных результатов, 3) оптимизация какой-либо деятельности.

При этом у каждого участника есть свой статус: 1) начальник, 2) подчиненный, 3) коллеги, 4) партнеры.

Важно подчеркнуть, что от того, насколько собеседник знаком с правилами, формами и методами подобных коммуникаций, зависит, удастся ли ему достичь поставленной цели. Партнеры должны говорить на одном языке (как в прямом, так и в переносном смысле), понимать друг друга, иметь общий социальный опыт.

Наиболее часто встречаются следующие *формы деловой коммуникации*: 1) совещание, 2) презентация, 3) деловая беседа, 4) переговоры, 5) телефонные переговоры, 6) обмен официально-деловыми документами (заявление, договор, доверенность, служебная записка), 7) консультация, 8) интервью, 9) публичное выступление, конференции.

В свою очередь, используя отдельные формы деловой коммуникации, участники могут применять конфронтационный или партнерский подход. Первый вариант представляет собой противостояние: каждая сторона намерена победить. Партнерский подход предусматривает поиск такого решения, которое будет приемлемо для всех участников.

Несмотря на то, что виды деловых коммуникаций бывают разными, для них, как и для любой формы общения характерны несколько *этапов*: 1) установление контакта; 2) ориентация в ситуации и особенности организации пространства, установление раппорта; 3) обсуждение проблемы; 4) принятие решения; 5) выход из контакта.

1. *Установление контакта* – вербальная и невербальная коммуникации. Данный этап представляет собой ответственный и сложный по своей структуре момент общения. «С чего начать?», «Как себя держать?» – вот главные вопросы коммуникации. Именно то, как мы себя выражаем при встрече, позволяет собеседнику выбрать тактику поведения с нами.

2. *Ориентация в ситуации и особенности организации пространства, установление раппорта*. Чем лучше мы знаем партнера по коммуникации, тем эффективнее протекает процесс общения. Для правильного выбора своей стратегии поведения и аргументации в деловом общении важно выяснить цель, которую преследует партнер, и способы ее достижения. Знание же стратегии поведения партнера по деловому общению поможет предварительно скорректировать собственное поведение. Вступая в контакт с другим человеком, можно занять одну из следующих позиций: 1) сконцентрироваться на различиях, существующих между Вами; 2) сосредоточиться на сходстве, т. е. на том, с чем Вы согласны и на что реагируете одинаково. Если занять вторую позицию, то легко исчезают сопротивление, скепсис и другие негативные чувства.

Установить раппорт, значит присоединиться к «танцу» другого человека, подстраиваясь к его языку телодвижений чутко и с уважением, при помощи чего можно построить мост между нашей и его моделями мира. *Раппорт (или эмпатия)* – это единение, согласованность, настроенность на одну волну, взаимная симпатия. Люди, находящиеся в раппорте, буквально «отзеркаливают» друг друга в позах, жестах и взглядах, т. е. говорят на общем языке – языке слов и языке тела.

3. *Обсуждение проблемы*. Данный этап является главным этапом делового общения, так как обсуждение проблемы играет решающую роль в достижении согласия. Для этого этапа значение имеет владение риторическими приемами, тактикой аргументации. Желательно в начале выступления намекнуть, что главное

будет в конце, и слегка приоткрыть это главное. Особенностью хорошего выступления является то, что оно способно включить слушателей в непосредственный процесс творческого соразмышления. Это достигается проблемностью выступления. Если выступающий формирует и формулирует мысль на глазах у аудитории, то между говорящим и слушателем возникает сопереживание, мыслительное содействие, что и составляет основу психологического контакта.

4. *Принятие решения.* Данный этап выступает заключительной частью делового общения. Снятие противоречий и общее согласие достигается успешностью всех этапов общения. Но иногда предмет общения бывает сложным, и в первом обсуждении не удается прийти к согласию. В таких случаях целесообразно продолжить обсуждение противоречий в другой раз и не торопиться с согласием. Опыт показывает, насколько дорого обходятся нам неверные решения и как трудно исправлять допущенные ошибки.

5. *Выход из контакта.* Последним этапом делового общения является выход из контакта. Мы заблуждаемся, считая, что выход из контакта при общении не составляет особого труда. На последующую динамику контакта влияет первое впечатление, но и последнее впечатление оказывает не менее сильное влияние на тот образ, который остается в памяти партнера от встречи. Сформированный образ влияет на реализацию принимаемого решения. Важно подчеркнуть, прощание, как и начало встречи, должно быть «приветливым», потому что по психологической нагрузке и своим задачам с позиции управления оно мало чем отличается от приветствия.

Стоит отметить, что при увеличении количества подчиненных в арифметической прогрессии число потенциально возможных коммуникаций между руководителем и подчиненными возрастает в геометрической прогрессии. Опережающий рост числа коммуникаций руководителя по сравнению с ростом числа подчиненных требует от руководителя четкого соблюдения коммуникационных этапов, результатом несоблюдения которых (выдача инструкций, не предполагающая какого-либо обсуждения) является повышение скорости проведения коммуникаций с последующим снижением их эффективности.

12.3. Коммуникационные барьеры и методы их преодоления

Неотъемлемой частью общения выступают *барьеры*, образующиеся в процессе данной деятельности, представляющие собой факторы, служащие причиной неэффективного взаимодействия, конфликтов или способствующие им. Такие факторы необходимо знать, различать и уметь исключать их из процесса общения. *К основным видам барьеров при общении* можно отнести [8, с. 69–80]:

1. *Когнитивный барьер.* В коммуникационном процессе адресант (отправитель сообщения) кодирует информацию, превращая внутреннюю речь в слова, а адресат (получатель сообщения) расшифровывает эти слова. Коммуникативное поведение является частью общей культуры человека, потому что каждый участник коммуникации воспринимает ситуацию со своей точки зрения в зависимости от: 1) опыта, 2) знаний, 3) особенностей воспитания, 4) личностных потребностей, 5) мотивации, 6) мировоззрения.

На этапе раскодирования существенным образом теряется или искажается информация.

Основная проблема когнитивного барьера заложена в особенностях мышления, т. е. 1) скорость, 2) гибкость, 3) широта, 4) критичность мыслительной деятельности индивидуальна, что и приводит к искажению и потере информации.

2. *Стилистический барьер*. Возникает, если форма коммуникации не соответствует ее содержанию, например, вместо предполагаемого диалога был монолог. Стилистический барьер может возникнуть еще и тогда, когда адресантом информация передается языком, непонятным для адресата.

3. *Семантический барьер*. Причинами возникновения семантического барьера являются лексическая многозначность слов, ограниченный словарный запас одного из партнеров, использование специфических терминов, иностранных, жаргонных слов.

4. *Фонетический барьер* – это препятствие, создаваемое особенностями речи говорящего. Причинами возникновения фонетического барьера, как правило, являются: 1) общение на иностранном языке; 2) излишне быстрая или излишне медленная речь собеседника; 3) тихая или слишком громкая речь собеседника; 4) нарушения звукопроизношения.

5. *Психологический барьер*. В процессе общения возникает определенное отношение к партнеру, доверие или недоверие к нему. Если адресат испытывает положительное отношение к адресанту, то он воспринимает аргументы и запоминает выводы, не обращая внимания на ход рассуждений. Чем меньше доверия у партнеров, тем больше внимания к ходу рассуждений. На эффективность коммуникационного взаимодействия будет влиять социальное положение: участники общения с более высоким коммуникативным статусом по отношению к другим участникам имеют возможность самостоятельно контролировать дистанцию общения. Также психологический барьер возникает, в случае если люди говорят на повышенных тонах, так как внимание человека концентрируется не на смысле и содержании информации, а на эмоциях говорящего. В результате происходит защитная реакция – блокировка аналитической деятельности мозга, и слова, адресованные партнеру, не осознаются им.

Знание видов коммуникативных барьеров ведет к нахождению оптимальных путей их устранения. Преодоление когнитивного барьера связано с исключением факторов, затрудняющих передачу информации от одного партнера к другому: 1) абстрактность и витиеватость изложения мыслей; 2) неточность и неполнота высказывания; 3) неуместное усложнение языка, использование профессиональных терминов; 4) неполная концентрация внимания на содержании передаваемого материала.

Устранению когнитивного барьера помогут следующие приемы: 1) предварительный и оперативный анализ передаваемой информации; 2) учет мировоззренческой концепции и мотивации партнера; 3) учет индивидуальных особенностей и потребностей адресата; 4) обратная связь в процессе коммуникации (уточняющие вопросы, замечания); 5) сообщение должно быть выстроено грамотно, логично.

Преодолению стилистического и семантического барьеров способствует стиль изложения информации в соответствии с содержанием. Необходимо гово-

речь достаточно громко, внятно, разборчиво. В силу свойств человеческой памяти начало и конец информационного ряда запоминаются лучше, поэтому в начале разговора следует указать цель, перспективы и предполагаемые результаты общения.

Для правильной передачи информации необходимо четко и структурированно излагать информацию. Существует *правило цепи*, которая связывает содержание излагаемого материала в единое целое.

Варианты цепи могут быть следующие: 1) перечисление аргументов по порядку их логического следования; 2) ранжирование – сначала о главном, потом о составных элементах; 3) логическая цепь: «если принять эту позицию... то из этого следует...».

Используя при построении деловой коммуникации правило цепи, адресант упорядочивает излагаемый материал, тем самым облегчая восприятие и запоминание информации партнеру.

Для точного понимания передаваемого материала имеет значение тон голоса и интонационные выделения ключевых слов и фраз. По-разному расставленные интонационные акценты изменяют содержание передаваемой информации. Пример расстановки логических ударений приведен в табл. 12.1.

Таблица 12.1. **Пример расстановки логических ударений**

| Выделение голосом | Намерение адресанта |
|--------------------------------|---|
| ЭТУ (а не какую-либо другую) | Концентрация внимания собеседника |
| ПРОБЛЕМУ (а не рядовую задачу) | Определение степени сложности задачи |
| МЫ (а не кто-нибудь другой) | Обозначение коллективной ответственности |
| ДОЛЖНЫ (а не хотели бы) | Установление мотивации обязательности |
| РЕШАТЬ (а не только обсуждать) | Утверждение необходимости конкретных действий |
| СОВМЕСТНО (а не в одиночку) | Нахождение метода решения задачи |

На возникновение психологического барьера могут повлиять следующие факторы: 1) концентрация на собственных эмоциях, эгоцентризм; 2) банальность тематики переговоров; 3) чрезмерная эмоциональность или неэмоциональность партнеров; 4) агрессивное поведение; 5) высокомерие и игнорирование интересов партнера; 6) негативная оценка поведения партнера или передаваемой им информации; 7) безапелляционные замечания с неприятием иного мнения.

Приемами преодоления психологического барьера являются: 1) содержательная и психологическая подготовленность к встрече; 2) настрой на сотрудничество в процессе коммуникации; 3) установление контакта, вызывающего доверие; 4) проявление уважения к личности партнера; 5) оптимальная эмоциональность поведения; 6) внешний вид, соответствующий цели, месту и времени общения.

Необходимый элемент эффективного делового общения – *управление деловой коммуникацией*. Поэтому *построение деловой коммуникации следует осуществлять поэтапно:* 1) создание благоприятной атмосферы и положительного эмоционального фона; 2) обозначение цели и предполагаемых результатов общения; 3) обсуждение основных положений и перспектив их решения; 4) ответы на

вопросы и возражения; 5) определение ресурсов для достижения цели; 6) заключение: выводы, резюмирование; 7) обозначение конкретных сроков исполнения принятых решений.

Для эффективного построения деловых коммуникаций Г. В. Бороздина рекомендует следующие приемы психологического воздействия:

Прием «имя собственное» – неоднократное произнесение имени (имени и отчества) собеседника в период беседы. *Необходимость применения данного приема* обоснована следующими аргументами: 1) имя сопровождает человека на протяжении всей его жизни; 2) человек не отделяет свое имя от своей личности, поэтому воспринимает обращение по имени как проявление уважения; 3) проявление уважения вызывает у человека чувство удовлетворения, которое всегда сопровождается положительными эмоциями; 4) испытываемые адресатом положительные эмоции, в свою очередь, благоприятно влияют на особенности его восприятия и сообщаемую ему информацию.

Прием «зеркало отношения»: доброе и приятное выражение лица человека, его улыбка неосознанно притягивают людей. Психологический механизм этого притяжения основан на том, что люди, как правило, искренне улыбаются своим друзьям, поэтому улыбка воспринимается адресатом как сигнал положительного эмоционального отношения, вызывая чувство принятия и удовлетворенности.

Прием «личная жизнь». Каждый человек, помимо служебных интересов, имеет и личные интересы, увлечения, предпочтения, хобби. Если строить разговор с учетом выраженного личного интереса собеседника, то это спровоцирует проявление положительных эмоций и, соответственно, его вербальную активность.

В рамках изучения эффективного построения коммуникации С. В. Иванова исследовала значение скрытых слов и оборотов, встречающихся в речи собеседника:

1. *Слова-проговорки* (уступительные слова) дают адресату информацию о неточности передаваемых адресантом сведений, или о намеренном искажении смысла сказанного, или о заниженной самооценке адресанта. К словам-проговоркам относятся: «в принципе», «в общем», «как бы», «как-то так», «типа» и т. п.

2. *Слова-паразиты*. Употребление слов-паразитов в речи обусловлено желанием сформулировать социально одобряемый ответ. Эти слова, как правило, могут обозначать закрытость или отсутствие откровенности адресанта, возможно слабое знание обсуждаемого вопроса. Необходимо задать уточняющие вопросы, чтобы проверить, какая из выдвинутых гипотез верна.

3. *Слова оправдания* могут указывать на то, что человек в данный момент осознанно или не осознанно ощущает неловкость или вину. К таким словам относятся: «просто», «только», «ведь», «всего лишь», «как тебе сказать» и т. п.

4. *Слова неопределенности* обозначают либо неуверенность говорящего, либо отсутствие интереса к обсуждаемому вопросу. Как правило, к словам неопределенности относятся: «какой-то», «какой-нибудь», «некий», «куда-нибудь», «хоть какой-нибудь» и т. п.

5. *Уверение в правдивости*: «поверьте», «не сомневайтесь», «я, конечно же, это сделаю» и т. п. В таком случае следует сделать противоположный данным словам вывод – это ложь. Но подобные словосочетания являются правдивыми, если предварительно было высказано сомнение или недоверие в адрес собеседника.

6. *Повторение вопроса* или «спасибо за вопрос», «очень интересный вопрос» свидетельствуют о попытке выиграть время, чтобы дополнительно продумать ответ. Если этот прием повторяется неоднократно в беседе, то интерпретировать его нужно так же, как и при появлении слов-паразитов.

7. *Слова неуверенности* свидетельствуют либо о преднамеренном дезинформировании собеседника, либо о неуверенности в себе, в своих возможностях и способностях. Это слова: «я попробую», «я постараюсь», «попытаюсь», «приложу все усилия», «наверно», «возможно», «отчасти» и т. п.

8. *Слова «это правда?», «действительно?», «точно?»* обозначают наличие сомнения со стороны спрашивающего.

9. *Слова «нежелания говорить»* обозначают отсутствие желания у собеседника обсуждать данный вопрос, но и нежелание лгать. Это слова: «может быть», «как бы это сказать», «честно говоря», «собственно говоря» и т. п.

10. *Слова с «пограничным» значением* демонстрируют пограничный уровень отношения к сказанному, т. е. оно еще не выражено негативное, но уже и не позитивное. Это слова: «нормально», «адекватно», «приемлемо», «допустимо».

11. Конструкция «кто-то не стал бы» *указывает на попытку сформулировать критерии надежности партнера*. «Надежный партнер не стал бы...», «Если бы Вы хотели договориться, то не стали бы...», «В хорошей организации не поступили бы так со своими сотрудниками...».

12. *Кто с кем*: «мастер с рабочим», либо «рабочий с мастером»? В данном случае демонстрируются приоритеты говорящего. Эта информация может быть полезна для понимания расстановки сил, иерархии значимости собеседника.