Министерство Российской Федерации по налогам и сборам

Всероссийская государственная налоговая акакдемия

Факультет информационных технологий

Реферат по дисциплине Этика делового общения

На тему: ***«Этика делового общения: руководители и подчинённые»***

# Выполнила: студентка гр. ИНФО-104

Бичук Е. В.

Проверил: Лебедев С. Н.

Москва, 2003.

Содержание

!. Введение…………………………………………………………………………….2стр.

2. Основная часть

* **Понятие управленческого общения и основные подходы к его рассмотрению……………………………………3 стр.**
* **Структура управленческого общения…………………3-5 стр.**
* **Функции управленческого общения………………….5-7 стр.**
* **Жанры общения руководителя с подчинёнными…………………………………………………………..7-8 стр.**
* **Культура речи руководителя как этический фактор управления…………………………………………………………………8-11 стр.**
* **Неречевые средства управленческого общения………………………………………………………………………11-15 стр.**
* **Организация системы коммуникаций в процессе управления………………………………………………………………15-17 стр.**
* **Преодоление психологических барьеров в коммуникативном поведении подчинённого.17-23 стр.**
  + **Таблица «Преодоление психологических барьеров в коммуникативном поведении»……………………………………18-23 стр**

3**. Заключение……………………………………………………………………**24 стр**.**

**4. Список используемой литературы…………………………**25 стр**.**

Введение

**Я выбрала эту тему, потому что когда закончу академию, мне неминуемо придётся вступить в систему межличностных отношений между руководителем и непосредственно мной, то есть подчинённым. Поэтому уже в процессе учёбы полезно познакомиться со спецификой взаимоотношений управляющего и управляемого, понять, как надо правильно обращаться со своим начальником, а возможно, ещё и с подчинёнными, как изучить своего руководителя, понять, что это за человек и какие требования он выдвигает к подчинённым.**

**Менеджмент создаётся особенностями национальной культуры. Сколько наций - столько и стилей и типов управления. Русский стиль управления сильно отличается от американского и ещё больше от японского. Каждый из стилей выделяется среди других ярким культурным своеобразием. Чем прочнее менеджмент связан с традициями и обычаями своего народа, тем он экономически эффективен. Этот вывод подтверждают США и Япония.**

**В настоящее время, в условиях развития рыночных отношений, роста конкуренции, перед любым предприятием стоят задачи повышения эффективности своей деятельности. Успешное их решение во многом зависит от уровня управления работой персонала. В связи с этим назрела необходимость совершенствования управления, приведения его в соответствие с условиями и целями деятельности.**

**Руководитель должен понимать, что чем лучше у него сложатся отношения с подчинёнными, тем эффективнее будет производство, а основной характеристикой отношений между руководителем и подчинённым является их непосредственное общение. Поэтому этика делового общения в управлении является основополагающей. Вот это я и попытаюсь раскрыть в своей работе.**

Понятие управленческого общения и основные подходы к его рассмотрению

Прежде чем приступить к рассмотрению содержания и особенностей общения руководителя и подчинённого, необходимо ввести понятие управленческого общения, поскольку термин «деловое общение» является слишком широким для этой ситуации. Ведь он охватывает и общение, например, врача и пациента, педагога и учащегося. В общении руководителя и подчинённого ярко выражен ролевой характер, неравномерно распределены инициативы и обязанности, ответственности, определяющие зависимость одного участника общения от другого.

Таким образом, управленческое общение – это деловое общение между субъктом и объектом управления в социальных организациях, осуществляемое знаковыми средствами, обусловленное потребностями управления их деятельностью.

Предметом анализа в данной работе будет в основном межличностное общение, то есть общение начальника и подчинённого.

Общение руководителя с подчинённым неразрывно связано с управленческой деятельностью вообще. Идея «вплетённости общения» в управление позволяет детально рассмотреть вопрос о том, что именно в деятельности руководителя определяет общение. В елом же можно констатировать, что посредством общения организуется и реализуется управление. Благодаря присущей ему функции воздействия, общение позволяет согласовывать действия различных его участников.

**Структура управленческого общения**..

Как правило, в общении выделяют три стороны: коммуникация, понимая в узком смысле слова как обмен информацией между субъектом и объектом управления; интеракция – их взаимодействие, предполагающее определённую форму организации совместной деятельности; межличностная перцепция – процесс взаимопознаня объектом и субъектом управления друг друга как основа для их взаимопонимания.

КОММУНИКАТИВНАЯ СТОРОНА.

В процессе общения субъект и объект управления обмениваются разного рода информацией. Не менее важен также осуществляемый в ходе общения обмен настроениями, интересами, чувствами. Это предстаёт как коммуникативный процесс. Комплекс знаков, используемых в данном случае (речь, жесты и так далее), направлены на обеспечение исполения принятого решения.

Специфика коммуникативных процессов проявляется в следующих особенностях:

* В характере процесса обратной связи;
* Наличии коммуникативных бареров;
* Наличии феномена коммуникативного влияния;
* Существование различных уровней передачи информации.

С точки зрения эффективности управления, для руководителя очень важно понимание этих особенностей и их учёт в повседневной деятельности. Кроме того очень важно правильно понимать назначение и уместность следующих знаковых систем:

* Вербальные средства коммуникации – речь, пара- и экстралингвистические системы (интонация, неречевые вкрапления в речь – паузы и так далее)
* Невербальные, или экспрессивные, средства коммуникации – оптико-кинетическая система знаков (жесты, мимика, пантомимика), система организации пространства и времени коммуникации, система «контакта глазами».

Каждая в отдельности знаковая система являет собой некий рычаг в установлении правильного (корректного), зависящего от ситуации, контакта с подчинёнными, умение влиять на его психику и его внутреннее состояние без напосредственного вмешательства. Невозможно, например, создание доброжелательной и доверительной атмосферы в беседе, если один из её учасников своим внешним видом постоянно подчёркивает своё превосходство. В результате нарушается один из основных принципов проведения беседы – создания атмосферы взаимного доверия. Интеллектуальный потенциал подчинённого в таком общении скорее всего не будет использован.

ИНТЕРАКТИВНАЯ СТОРОНА

**В результате взаимодействия объекта и субъекта управления решение принимается последним, то есть вышестоящим. И задача взаимодействия усложняется тем, что объект управления должен её воспринять на уровне побуждения к действию. Стратегии общение, избранные руководителем (в большинстве случаев неосознанно), определяет стиль общения и управления. . В литературе описаны пять основных типов управляющих в зависимости от направленности руководителя на интересы дела или на заботу о взаимоотношениях с людьми:**

* 1. «либерал» (максимальное внимание к людям, минимальное внимание к работе);
  2. «организатор» (высокая ориентация на эффективную работу в сочетании с доверием и уважением к людям);
  3. «манипулятор» (умеренное внимание к работе, незначительное внимание к людям);
  4. «пессимист» (незначительное внимание к производству и к людям);

5.«диктатор» (максимальное внимание к работе, незначительное внимание к людям).

# ПЕРЦЕПТИВНАЯ СТОРОНА

С точки зрения эффективности управления, процесс восприятия объекта и субъекта управления друг другом не являются равноценным. Каждый руководитель понимает, насколько важно сформировать необходимый образ у подчинённого. В менеджменте существует даже такое понятие как самопрезентация руководителя. Вместе с тем, особенность именно этой стороны делового общения в управлении зачастую не учитывается.

Межличностная перцепция – процесс взаимопознания субъектами общения друг друга как основа для их взаимопонимания. Эта сторона управленческого общения включает в себя определённые механизмы взаимопонимания и прогнозирования поведения партнёра. Важную роль при этом играют коммуникативные барьеры, механизмы психологической защиты личности.

## Функции управленческого общения

Предмет изучения общения руководителя с побчинённым является многосторонним и неоднозначнымю В процессе взаимодействия субъект и объект управления выполняют сотни различных функций, которые в свою очередь подразделяются на интегральные (охватывающие деятельность организации в целом) и локальные (осуществляющие непосредственно конкретное общение).

Для такого аспекта рассмотрения, как этика делового общения в управлении, наиболее важны следующие функции:

1. Функция социализации.Включаясь в совместную деятельность и общение, молодые сотрудники не только осваивают коммуникативные умения и навыки, но и учатся быстро ориентироваться в собеседнике, ситуации общения и взаимодействия, слушать и говорить, что также очень важно как в плане межличностной адаптации, так и для осуществления непосредственной профессиональной деятельности. Важное значение имеет приобретаемое при этом умение действовать в интересах коллектива, доброжелательное, заинтересованное и терпимое отношение к другим сотрудникам.
2. Контактная функция. Цель этой функции – установление контакта как состояния обоюдной готовности руководителя и подчинённого к приёму и передаче сообщения и поддержания взаимосвязи в форме взаимоориентированности.
3. Координационная функция, цель которой – взаимное ориентирование и согласование действий различных исполнителей при организации их совместной деятельности.
4. Функция понимания, тго есть не только адекватное восприятие и понимание смысла сообщения, но и понимание партнёрами друг друга (их намерений, установок, переживаний, состояний и так далее).
5. Амотивная функция, цель которой – возбуждение в парнёре нужных эмоциональных переживаний («обмен эмоциями»), а также изменение с их пеомощью собственных переживаний и состояний.

Ориентация в этих функциях и умелое пользование ими помогает выявить причины возникающих трудностей при реализации конкретной задачи упарвленческого общения. Разработка теоретических основ упарвленческого общения имеет своей целью повышение его эффективности. Поэтому не праздным является вопрос о том, какое управленческое общение мы будем считать эффективным. Иногда эффективность управленческой коммуникации рассматривают с точки зрения достижения целей участниками общения. Но в управленческом общении может быть два и более парнёров, и каждый из них может иметь свою цель, отличную от цели собеседника, а иногда и противоположную. Например, руководитель может ставить своей целью убедить подчинённого в необходимости выполнения какой-либо работы, а подчинённых, в свою очередь, может страмиться отказаться от этого поручения. Цели противоположны и, при отсутствии компромиссного решения, решение для одного из участников будет «неэффективным».

Эффективность управленческого общения нельзя рассматривать в отрыве от управленческой деятельности в целом. Коммуникация является условием и элементом управленческой деятельности, поэтому эффективным следует считать такое управленческое общение, которое обеспечивает достижение целей упарвленческой деятельности посредством оперативной передачи необходимой информации, оптимального психологического воздействия, взаимопонимания между объектом и субъектом управления и их оптимального взаимодействия.

#### Жанры общения руководителя с подчинёнными

Руководитель в процессе своей деятельности проходит несколько стадий поведения: от самой жёсткой, категоричной, где надо проявлять жёсткость и нежелание идти на компромисс, до самой мягкой, лояльной, где руководитель становится равным собеседником без признаков доминирования. Но следует различать ситуации, где и как надо себя вести. В следующей таблице приводятся виды общения, выделенные по функциональному назначению, или жанры общения, как их иногда называют.

*Функциональные виды управленческого общения.*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид общения | Состояние управленческого решения | Направление перемещение информации |
| Приказ | Управленческое решение принято | Информация поступает от начальника к подчинённому |
| Беседа | 1. Управленческое решение не принято, имеется необходимость в его выработке. 2. Управленческое решение принято и доведено исполнителю, появилась потребность в дополнительном организационном или морально-психологическом воздействии на подчинённого. 3. Сложились обстоятельства, в которых необходима корректировка ранее принятого и доведённого исполнителю управленческого решения. | Информация идёт в двух направлениях от подчинённого к начальнику и наоборот. |
| Совещание | Имеется несколько вариантов управленческого решения, необходимо определить оптимальное. | Информация перемещается в двух направлениях |
| Отчёт | Управленческое решение принято и ранее доведено исполнителю | Информация идёт от подчинённого к начальнику |
| Переговоры | Необходимо принятие или выработка совместного управленческого решения двумя и волее субъектами управления. | Информация поступает в любом направлении, в соответствии с количеством участников и их статусом. |

Даная таблица не претендует на полноту, она требует дальнейшей доработки. При этом каждый из видов может на практике использоваться в различных формах. Например, приказ может быть доведён в форме просьбы или требования. Вместе с тем, как показывает практика, всё разнообразие задач управленческого общения может быть решено с использованием перечисленных функциональных видов общения, специфику и психологическую основу которых нужно разрабатывать на теоретическом и практическом уровнях.

Культура речи руководителя как психологический фактор управления.

Культура речи является интегративной характеристикой, включающей три группы параметров:

1. содержание сообщения;
2. форма высказываний;
3. речевой этикет.

!) Оценивая воздействие речи по содержательной стороне, обычно выделяют следующие характеристики: насыщенность речи информацией, логичность, точность, понятность её собеседнику, целесообразность (уместность).

Информативность речи зависит прежде всего от новизны и важности или ценности для слушателя сообщаемых фактов. Она существенно повышается в зависимости от способности говорящего к анализу и обобщению, которые особенно важны, так как всегда присутствуют в общении руководителя и подчинённого. Информативность речи существенно зависит от полноты раскрытия основной мысли, её иллюстрации необходимыми фактическими данными, практическими примерами. При этом следует помнить, что информативность снижается при наличии в речи лишней информации, не относящейся к предмету обсуждения.

Во время подготовки к любому виду управленческого общения, например, к беседе, нужно проработать логику передачи информации, обсуждения каждого конкретного вопроса. Основой логичности речи является логичность мышления. Поэтому руководителю необходимо постоянно развивать в себе способность к чёткому мышлению. Целесообразно также обучение основным положениям и законам логики. Логичность речи положительно влияет на способность слушателя воспринимать информацию.

Ни в коем случае руководителю нельзя нельзя пользоваться словами, понятиями и терминами, значение которых он не знает точно. Они будут звучать неестественно, а скорее всего, и неуместно, и речь потеряет точный свой смысл и это приведёт к неточному её пониманию подчинённым. Чтобы этого избежать, надо знать следующие условия для создания точной и правильной речи:

* знание предмета речи;
* знание языка;
* владение речевыми навыками.

Наряду с этими понятиями фигурирует такая характеристика, как понятность. Она предполагает, с одной стороны, учёт интеллектуального потенциала собеседника, его предварительной осведомлённости в обсуждаемой теме, а с другой – «упрощение» материала до этого уровня.

2) Вторая группа параметров, связагнная с формой высказывания, включает в себя следующие характеристики: правильность и чистота, богатство (разнообразие знаковых средств), выразительность и образность.

В усном общении правильность речи заключается в соблюдении грамматических, лексических, фразеологических, стилистических и других норм языка. Чистота речи предполагает отсутствие слов-паразитов, жаргона, вульгарных слов. Кроме этого, речь загрязняют неправильные ударения, иноязычные слова, профессионализмы и канцеляризмы. Чистота речи существенно зависит от чёткости дикции. Богатство речи достигается путём исключения неоправданного повторения слов, однотипных речевых конструкций и тому подобное. Выразительность и образность заключается в таком подборе и построении предложения, которое лучше и точнее всего передаёт мысль. Это качество речи достигается путём использования слов и словосочетаний в необычном, метафорическом значении. Большое влияние на слушателей производит оригинальность высказываний. Выразительность речи тесно связана с невербальными средствами общения (жесты, мимика, поза), о которых пойдёт речь ниже.

Ошибки в словах и выражениях,пусть даже самые мелкие, приводят к моментальному акцентированию на них внимания собеседника, и, как следствие, утери нити разговора. Это может пагубно сказаться на корректном понимании подчинённым того, что от него впоследствии потребуют. Точные, яркие, образные выражения, наоборот, заставляют заинтересовавшегося собеседника глубже вникнуть в суть беседы, дополнительно, уже самостоятельно, осмыслить тот аспект, который был выделен в резговоре. Поэтому здесь надо быть внимательным: никогда не выделять второстепенную информацию оригинальным высказыванием. В этом случае подчинённый может неправильно понять основную цель.

3) обязательным элементом высокой культуры речи является речевой этикет. Приветствие, извинение, просьба, предложение, выражение радости, восхищения, признательности и многое другое будет правильно воспринято собеседником при условии соблюдения речевого этикета, который можно определить как совокупность правил, норм, словесных формул и ритуалов, исторически сложившихся в определённой среде. Речевое поведение человека должно проявлять его глубокое, искреннее уважение к другим людям. Речевой этикет делает общение человека с другими приятным, желанным. Он способствует установлению контакта между людьми, поддержанию доброжелательной атмосферы общения, ориентирует нас на такие правила общения, которые способствуют наиболее эффективной и содержательной коммуникации. Руководителю целесообразно изучать и овладевать нормами этикета, но в любом случае нужно помнить, что основными требованиями этикета являются вежливость, внимательность, сдержанность. Недопустимы слишком громкая речь, чрезмерная жестикуляция. Неэтично во время разговора толкать человека, дёргать за одежду, хлопать по плечу, шептать на ухо, напоминать о физических недостатках и тому подобные вещи.

Свокупность обстоятельств общения, влияющих на выбор языковых средств, называется речевой ситуацией. Чтобы её определить, нужно ответить, как минимум, на три вопроса: с кем говорить? (один человек или несколько), где? (в официальных или неофициальных условиях), с какой целью? (информирование, влияние, управление). В зависимости от речевой ситуации, используют следующие стили речи: разговорный, научный, официально-деловой, публицистический, художественный. Все стили имеют устную и письменную формы. Условием успешного управленческого общения является, в основном, разговорным и официально-деловым стилями. Вместе с тем, навыки использования устных форм научного, публичистического и художественного стилей существенно повышают коммуникативные качества руководителя.

Неречевые средства управленческого общения.

Основную роль в «экспрессивном репертуаре» играет выражение лица. За счёт высокой социальной значимости экспрессии лица, выполняющей функцию установления контакта между людьми, лицо постоянно находится в поле зрения партнёра.

В отдельных видах управленческого общения лицевая экспрессия имеет особое значение. Например, беседа предполагает особую пространственную организацию, позволяющую собеседникам подмечать даже незначительные движения лицевых мышц. В управленческой беседе лицо руководителя является своеобразной «визитной карточкой»+. Доброжелательное выражение лица способствует установлению доверительной рабочей атмосферы. Улыбкаявляется незаменимым средством установления контакта между собеседниками. Вместе с тем, ошибочным будет стремление улыбаться постоянно или как можно больше. Могут быть случаи, когда улыбка окажется неуместной. Нужно контролировать выражение лица, чтобы оно соответствовало смысловой стороне излагаемой или воспринимаемой информации, в которой происходит беседа.

Для оценки атмосферы делового общения важно учитывать и частоту обмена взглядами, длительность задержки взгляда на партнёре, то есть динамические характеристики взгляда или «контакта глаз». Движение глаз, направленность взгляда связываются многими людьми с нравственно-этическими характеристиками человека. Запрет и разрешение на «контакт глаз» являются своеобразными механизмами регуляции отношений между людьми. Обычно сообщение важной информации коммуникатором, а также желание одного из партнёров получить дополнительную информацию сопровождается активным зрительным восприятием. Стремление избежать «контакта глаз» или отведение взгляда от собеседника свидетельствуют о возникновении коммуникативных барьеров. Пристальный неподвижный взгляд говорит о нарушении обратной связи. Несоответствие между характеристиками взгляда и других коммуникативных средств (например, сочетание недоброжелательного взгляда с речевым высказыванием о радости общения с партнёром) показывает неискренность собеседника.

Также не менее важны жесты: одни помогают говорящему полнее отобразить объект беседы, другие показывают собеседникам о настроении друг друга, внутренних колебаниях, в следующую группу входят рукопожатия, похлопывания, поглаживания, прикосновения к одежде и другие жесты, включающие физический контакт собеседников. Они широко распространены в неделовом, интимном общении, где менее выражено статусно-ролевое положение партнёров, и свидетельствуют о близости общающихся. Для управленческого общения жесты-прикосновения менее характерны. Здесь на их выбор большое влияние оказывает должностное положение, авторитет, возраст, пол общающихся. Например, В. А. Лабунская подчёркивает, что жест «похлопывание по плечу» возможен только при социальном равенстве партнёров. Неуместное применение этого и других жестов – прикосновений в управленческом общении может вызвать отрицательную реакцию собеседника.

Поза – как один из важных неречевых средств общения наиболее подвержена регулированию, так как есть определённые каноны в деловом общении. Когда человек (руководитель) выступает перед большим количеством народа (подчинённых), то несомненно его охватывает своего рода смущение. На начальном этапе его движения неестественны и он сам знает и чувствует это, ещё более начиная смущатся. В данном случае весьма полезны будут тренировки перед зеркалом для отработки универсальных поз.

Сидеть в присутствии собеседника, развалившись на стуле и положив ноги на стол, может быть допустимо в обществе близких друзей во время отдыха. Но такая же поза в деловом общении у нас будет расценена как проявление крайней вульгарности.

В управленческом общении, в часности в беседе, важное практическое значение имеет оценка открытости позы партнёра, потому что эта характеристика в большей степени, чем слова собеседника свидетельствуют о восприятии информации, согласии или несогласии с сообщением, доброжелательном или, наоборот, враждебном отношении. На основе этого признака различают открытые позы и закрытые (позы защиты). Об открытости позы, как правило, свидетельствуют раскрытые руки, наклонённый в сторону партнёра корпус тела, перемещение на край стула ближе к партнёру, расстёгнутый пиджак. Опыт показывает, что соглашения между людьми в расстёгнутых пиджаках достигаются чаще, чем между теми, кто остаётся застёгнутым. Тот, кто менял своё решение в благоприятную сторону, разжимал руки и автоматически расстёгивал пиджак. Удержите его в этом положении – и вам, скорее всего легче будет достичь цели. Элементы открытости в позе партнёра по общению говорят о наличии атмосферы доверия, которая является основным принципом управленческой беседы.

Скрещенные на груди руки, сжате кисти рук, слегка поднятая вверх голова говорят о закрытости позы. К этой же группе можно отнести и поворот головы от собеседника, отведение взгляда в сторону. Обычно они говорят о сомнении, несогласии, о том, что партнёру не нравится ход беседы. Поза, предполагающая отсутствие визуального контакта, как правило, свидетельствует о формальности общения. Поворот корпуса и ноги, обращённые к выходу (если собеседники стоят) показывает, что партнёр уже мысленно закончил беседу и ждёт удобного предлога уйти. Очевидно, что многое из сказанного ему при этом, не будет воспринято, поэтому продолжение беседы в такой ситуации нужно дополнительно мотивировать. Сигналом о желании продолжить разговор будет изменение позы.

К невербальным средствам общения обычно относят и пространственную организацию коммуникации, важным компонентом которой является расстояние между собеседниками. Многие, вероятно, могут вспомнить чувство дискомфорта, когда партнёр по общению, образно говоря, «давит» или «нависает» над вами, сокращая оптимальную дистанцию. С другой стороны, трудно представить себе интимную беседу, участники которой удалены на расстояние более четырёх метров. Здесь также есть определённые закономерности. Люди, находящиесяв очень близких отношениях, обычно общаются на расстоянии до 50 см,(«интимная дистанция общения»). С коллегами по работе, знакомыми, не очень длизкимидрузьями общаются на расстоянии от 0,5 до 1,5 м, («личностная дистанция»). В общении типа «начальник-подчинённый» участники обычно удалены друг от друга на 1,5-4 метра, («официальная дистанция»). Публичное общение с аудиторией или большой группой людей осуществляется на расстоянии более 4 метров, («открытая дистанция»). Такое выделение разновидностей дистанций условно, поскольку дистанция может значительно изменяться в зависимости от индивидуальных особенностей собеседников и социально-культурной среды.

Чтобы добиться гармоничности в использовании экспрессивных средств общения, нужно учитывать, что они проявляются и воспринимаются комплексно. Все без исключения средства важны в ходе беседы, поэтому нельзя упускать из виду хотя бы один вид средств. Противоречия в использовании различных средств в общении приводит к дезорганизации внимания собеседника, и впоследствии возникает недоверие к руководителю и к тому, что он говорит.

Таким образом, можно составить своеобразный экспрессивный портрет участников управленческой беседы (прежде всего руководителя), включающий предпочтительные выразительные средства:

* доброжелательное, внимательное выражение лица;
* периодический и как можно более продолжительный контакт глаз;
* сдержанные неинтенсивные жесты;
* открытая поза, корпус наклонён к собеседнику;
* спокойный голос, интонационное выделение наиболее важных мыслей, структурных элементов, этапов беседы.

**Организация системы коммуникаций в процессе управления.**

Если высшая администрация организации ориентирована на постоянные изменения, а отсутствие изменений выявляет застой предприятия, то ей необходимо разработать такую организацию «коммуникативного пространства», чтобы органично могли совмещатся устойчивость и динамизм, управляемость и спонтанность, новый и прежний опыт. «Коммуникативное пространство» руководителя и оказывается такой средой, в которой формулируется это двуединство.С одной стороны, организационное поведение работников может быть ориентированно на поиск, инициативы, новаторство (конструкторский и технический отделы, службы маркетинга, отделы продаж), с другой – на сдерживание новаций (финансовая служба, особенно бухгалтерия, отдел снабжения).

В зависимости от характера деятельности даже всего предприятия (фирмы) в целом осуществляются разные подходы к руководству. Атмосфера, царящая в организации, во многом определяет характер общения как между сотрудниками, так и с руководством. Выделяют команду так называемого «боевого корабля» и «футбольную команду». Если наглядно представить эти два вида организации производства, то нетрудно будет провести ассоциации в сферу управленческой деятельности. К первой относится «жёсткая» организация управления, а ко второй – «мягкая». Чтобы определить, какая система коммуникаций «царит» на вашем предприятии, надо проанализировать его деятельность с помощью следующей таблицы.

***Организационная структура коммуникаций.***

|  |  |
| --- | --- |
| «Жёсткая» организация коммуникаций | «Мягкая» организация коммуникаций |
| -«Пирамидальная» структура управления  - У каждого строго определённый фронт работ   * + Точно описываются права, обязанности и ответственность для каждого служащего   + Внешняя координация поведения   + Заданные способы поведения   + Линейный характар мышления как предпочтительный   + Манёвренная узость взаимодействия   + Инновационная закрытость коммуникативных сетей   + Строгая информационная адресность в определённые коммуникационные точки   + Ощущение разобщённости работников   + Философия организации: «Человек для дела». | -«Плоская» структура управления  -Каждый соотности свою работу с фронтом общих работ   * + Права, обязанности и ответственность модифицируются в зависимости от ситуаций   + Самокоординация поведения в соотнесённости с поведением других   + Многовариантные способы поведения   + Полимерный характер мышления как предпочтительный   + Манёвренная широта взаимодействия   + Инновационная открытость коммуникативных сетей   + Размытая информационная адресность, информацией пользуются все сотрудники   + Ощущение солидарного по необходимости «командного духа»   + Философия организации: «Дело для человека». |

После того, как определена направленность вашей будущей работы ***(но только с позиции межличностного общения!),*** неодходимо выработать тактику поведения с подчинёнными, или же наоборот, с руководителем. Как видно из таблицы, данные системы диаметрально противоположны, поэтому и поведения должно соответствовать.

Например, ситуация: вы идёте на приём к начальнику. Как вы изложите свою просьбу:устно или письменно?

Решение: **Присмотрись к руководителю**!

Если оказываешься в позиции подчинённого, то надо пытаться произвести на руководителя хорошее впечатление своей работой, следовательно, надо уметь её правильно преподнести. Оказывается это в немалой степени зависит от характера самого руководителя. Если руководитель балагур и весельчак, то он – экстраверт. То есть он является человеком, любящим процесс общения. Он предпочитает получать информацию не из бумаг, а от людей. Поэтому ему лучше изложить свою информацию устно.

Малоразговорчивый человек – интроверт. Он предпочитает бумаги живому общению. Поэтому при визите к нему имеет смысл подать письменное изложение своей просьбы.

Если вы не знаете ничего о руководителе, вы обратитесь к нему устно или письменно? В этом случае лучше всего заранее приготовить оба варианта изложения, а потом спросить самого руководителя, как ему удобнее получить необходимую информацию, и он сам подсознательно выберет лучшее.

**Преодоление психологических барьеров в коммуникативном поведении.**

Важнейшей причиной неадекватности восприятия информации является наличие коммуникативных барьеров, обусловленных как особенностями личности коммуникатора и реципиента (слушающего), так и ситуацией общения. В самом общем смысле коммуникативный барьер – это психологическое препятствие на пути адекватности передачи информации между партнёрами по общению. В случае возникновения барьера информация искажается или теряет изначальный смысл, а в ряде случаев вообще не поступает к реципиенту. Ниже приведены наиболее часто встречающиеся случаи возникновения барьеров.

Очень важно отрабатывать модель коммуникативного поведения нижестоящих по отношению к вышестоящим, но особенно тогда, когда обращение к ним основано на внесении инициативных предложений или когда эти инициативы захватывают сферу организационного управления поведением работников. Выот здесь-то и может быть допущено много ошибок в самих обращениях нижеследующего к вышестоящему. Эти ошибки можно свести в таблицу, которая показывает наглядно, как происходит психологическое разрушение основ коммуникативного поведения, почему это происходит и каким образом можно преодолеть эти ошибки, а также предлагает жёсткие рекомендации, выработанные и в американской, и в отечественной практике.

**Преодоление психологических барьеров в коммуникативном поведении.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Ошибки, допускаемые нижестоящим сотрудником | Возможные психологические барьеры у вышестоящего партнёра | Ситуативные требования к поведению | Важные поведенческие акты в этой ситуации |
| Предоставление письменного доклада руководителю по поводу нововведений без предварительной устной беседы с ним по данной проблеме | Смысловой барьер непонимания (неубедительность, сомнения, возражения)  Эмоциональный барьер: боязнь личных неудобств | Устный доклад предшествует письменному  В письменном докладе учитываются мнения руководителя | Заранее знать возражения вышестоящего руководителя  Заранее знать основные точки соприкосновения управленческих позиций  Понять причины возражений руководителя  Вовлечь его в обсуждение своих предложений |
| В докладной записке указаны только положительные аспекты нововведений | Настороженность  Недоверие к аргументации  Несерьёзное отношение к автору нововведений | В докладной записке по поводу нововведений объективно оценивается не только положительный аспект предложений, но и отрицательный  Сопоставляются положительный и отрицательный аспекты, чтобы чётче выявить те реальные проблемы, которые предстоит решать руководителю | Завоевать расположение руководителя по отношению к себе как к серьёзному аргументатору  Лучше подготовить руководителя к тем возражениям, которые могут быть со стороны противников нововведений  Обеспечить себя тем самым поддержку руководителю при последующем обсуждении нововведений |
| Представив доклад по поводу нововведений, торопит руководителя с ответом, проявляет нетерпимость, каждый раз при встрече спрашивает, прочитан ли доклад | Недовольство  Раздражение  Неприязнь к нижестоящему  Возникновение установки на поиск только одних недостатков в представленном докладе  Предвзятость по отношению к возможным нововведениям | Необходимо дать возможность руководителю разобраться в докладной записке не спеша, тогда, когда у него есть для этого достаточно времени и желания | Проявить максимум терпения в ожидании ответа на свои предложения  Дождаться благоприятной ситуации для корректного напоминания руководителю об ожидании ответа на выдвинутые предложения  Избегать упрёков в адрес руководителя в том случае, если докладная записка ещё не прочитана. |
| Решает проблему как объективно назревшую, но субъективно ещё не прочувствованную ни руководством, ни коллективом | Настороженность  Подозрительность  Недоумение  Равнодешие  Неприязнь к автору | Прежде чем ставить и решать проблему необходимо выявить, «чья» это проблема, кто больше заинтересован в её решении | Выявить «распределение сил» в возможном решении проблемы  Выявить, на чьё мнение и поддержку можно опираться  Представлять, что не все, кто заинтересованы в решении проблемы, могут реально помочь в случае необходимости  Знать людей, нейтрально относящихся к решению проблемы, ибо они могут в определяющий момент примкнуть к оппонентам |
| Предложения высказываются в категорической форме на основе критики недостатков | Недовольство  Раздражение  Несогласие  Неприязнь | Предложения о нововведениях высказызаются руководителю в форме раздумий | Щадить самолюбие руководителя  Искать благоприятный момент для высказывания своих предложений  Опираться на мнение вышестоящего руковобства, высказывая своё мнение  Использовать мнение непосредственного руководителя таким образом, чтобы новые предложения как-то перекликались и с его точкой зрения  Помнить, что руководитель всегда ожидает компетентной помощи от подчинённых, а не лобовой критики своих недостатков |
| Пытается привлечь внимание начальника к себе, а не к своей работе, стараясь завоевать его симпатию | Недоумение  Осторожность Настороженность  Внутренний конфликт в оценках личных и деловых качеств подчинённого (по типу симпатии-антипатии) | Необходимо привлекать внимание начальника не к своим личным достоинствам, а к своей работе, так как он ценит прежде всего отношение работника к делу, умение его организовывать | Знать деловые интересы руководителя  Представлять отчёты, учитывая деловые интересы начальника  Давать ему информацию по интересующим его проблемам |
| Нарушение субординации путём подчёркивания своих дружеских отношений с руководителем в служебное время, особенно при присутствии равных по рангу подчинённых | Недовольство  Раздражение (скрытое)  Желание поставить на место того, кто злоупотребляет дружбой | Нельзя обнаруживать свои дружеские отношения с начальником в служебное время  Необходимо соблюдать строгую субординацию с руководителем, чтобы его не обвинили в фаворитизме | Скрупулёзно соблюдаить служебный этикет  Не выходить за рамки своих прав и обязанностей в качестве его подчинённого |
| Обращается к руководству через голову своего непосредственного начальника | Недовольство  Раздражение, возникающее в результате ощущения потери престижа | Лучше заранее сообщать непосредственному начальнику о встречах с вышестоящим руководством  Нельзя дискредитировать служебное положение своего начальника в его собственных глазах и в глазах вышестоящего руководства | Получить разрешение на такую встречу у непосредственного начальника  Проинформировать своего начальника о результатах встречи с вышестоящим руководством. |
| Часто отрывает своего начальника от работы, настаивая на том чтобы он ему что-то разъяснил заново или подправил | Недовольство  Раздражение, возникающее из-за того, что его беспокоят по пустякам, отнимая время | Необходимо ценить время начальника, постоянно подчёркивая это своим поведением | Стремиться получить все указания сразу, в течение одной встречи  Просить его уделить лишь столько требуется для получения необходимых указаний  Предлагать свою помощь лишь тогда, когда это даёт возможность сэкономить ему время  Обращатся к нему лишь тогда, когда допущены ошибки, которые невозможно определить |
| Ищет сочувствия у начальника по поводу трудностей в работе, желая, чтобы начальник знал, сколько сил он отдаёт делу | Недовольство  Неприязнь, возникающая из-за того , что начальник всегда ожидает напряжённой работы от своих подчинённых, показывая личный пример | Нельзя прибавлять свои заботы к заботам непосредственного начальника | Проявлять уверенность в преодолении трудностей  Подбадривать своего начальника, когда вдруг у него появится желание поделиться своими сомнениями по поводу возникших трудностей |
| Пытается скрыть свои недостатки, прилагая максимум усилий, чтобы показать начальнику свои сильные стороны | Срыв надежд при обнаружении недостатков  Разочарование в работнике | Лучше, если непосредственный начальник точно знает, что его подчинённые могут сделать, а что - нет | Хорошо знать свои недостатки и быть готовым с ними бороться  Быть честным с руководителем, надеясь на его помощь в их преодолении  Укреплять его уверенность в том, что тот помогает подчинённым преодолевать недостатки. |

Таким образом коммуникативные барьеры оказывают определяющее воздействие на процесс восприятия информации в ходе управленческого общения. Знание и своевременное устранение их причин позволит повысить руководителем эффективность управления, предотвратит потери рабочего времени. Вместе с тем, теоретические знания в этой области требуют серьёзной практической отработки. В повседневной практике управленческого общения руководителю необходимо развивать в себе способности предвидеть и устранять препятствия в понимании сообщения собеседника.

### Заключение

Исследования показывают, что руководитель тратит до 80% рабочего времени на управленческое общение. Следовательно, плодотворно может работать лишь тот руководитель, который умеет организовывать эффективное деловое общение. Решение этой задачи невозможно без знания психологических основ коммуникации и этики делового общения.

Главным условием эффективности делового общения является осознание руководителем того, что возможность реализации целей деятельности предприятия, фирмы, организации возрастает, если правильно организовать общение, добиться при этом создания атмосферы взаимопонимания, доверия и сотрудничества. Учёт особенностей обратной связи, использование психологических знаний для преодоление коммуникативных барьеров, а также правильный выбор типа коммуникативного воздействия и некоторые советы по этике общение существенно сократят затраты времени как руководителя, так и подчинённого.

На протяжении всей жизни человек интуитивно осваивает нормы и правила общения. Но для руководителя этого явно недостаточно. Поэтому необходимо систематическое обучение руководителей тем аспектам делового общения, которые имеют более или менее надёжную научную базу. Актуальной задачей является научная разработка тех вопросов общения, которые обусловлены спецификой управленческой деятельности.

Джон Д. Рокфеллер, достигнув вершины успеха, однажды сказал: «Умение общатся с людьми – такой же покупаемый за деньги товар, как сахар или кофе. И я готов платить за это умение больше, чем за какой-либо другой товар в мире».

С другой стовоны, подчинённые также играют большую роль в межличностном общении. Они помогают руководителю выбрать правильную тактику общения и корректируют недоработки начальника.

Таким образом, Обшение объекта и субъекта управление представляет собой неразрывную взаимосвязь и рассматривать её надо целиком, в непосредственной близости.

### Список используемой литературы

1. А. Л. Потеряхин, «Психология управления», Киев, 1999 г., 383 стр.;
2. Ю. Д. Красовский, «Организационное поведение», Москва, изд. «Юнити», 1999, 471 стр.;
3. Прокофьева, «Менеджмент»,
4. В. П. Сабат, «Бизнес-этикет»,
5. Морозов, «Деловая психология»,