**Малый треугольник менеджмента**

Эдуард Александрович Понуждаев, профессор, заведующий кафедрой менеджмента и маркетинга Международного института экономики и права.

Малый треугольник менеджмента (МТМ) раскрывает содержание коммуникативной подсистемы делового общения, включающей вербальные, невербальные (паралингвистические) и письменные средства передачи информации.

Вербальные коммуникации (от лат. verbalis — словесный) являются наиболее распространенными и обеспечивают различные сферы жизнедеятельности людей. С незапамятных времен искусство красноречия и хорошие ораторы высоко ценились обществом, а современная риторика унаследовала лучшие традиции античности, средних веков, эпохи нового времени.

Многочисленные, хотя и подчас противоречащие друг другу, представления о стилях литературного языка и видах речи, правилах подготовки и произнесения речей, фонетических, лексических и грамматических параметрах языка, а также приемах активизации внимания собеседника превратили риторику в сложную научную систему знаний, умений и навыков.

Чтобы стать хорошим оратором, как и художником, музыкантом, спортсменом, недостаточно быть одаренным и даже талантливым. Самостоятельное или «школьное» постижение основ профессии, умноженное на упорство и многолетние тренировки, а также постоянный самоанализ, — таков единственный путь к вершинам ораторского искусства. Для большинства менеджеров он окажется извилистым и тернистым, но зато и очень ценным.

Как музыка существует благодаря нотам, а язык и литература опираются на алфавит, так и риторика как наука родилась благодаря пятиэлементному канону построения речи и учению об основных категориях.

Пятиэлементный канон риторики

I. Нахождение ( inventio)

II. Расположение ( dispositio)

III. Словесное выражение ( elocutio)

V. Запоминание ( memiria)

V. Произнесение ( actio)

Инвенция (лат. inventio — находка, изобретение) — первая ступень работы над речью, подготовка ее содержания, или в русском переводе «изобретение мыслей». В музыке данным термином обозначают небольшую 2-3-голосную пьесу. Наиболее известный из создателей таких произведений, выдающийся немецкий композитор Иоганн Себастьян Бах (1685-1750) подчеркивал, что в них ученик «находит хорошие идеи» для сочинений и игры.

Диспозиция (композиция) — это расположение материала в определенной последовательности:

введение (показ актуальности и значимости вопроса, подлежащего обсуждению);

основная часть (общая характеристика проблемной области, детальный анализ проблемы, причин ее возникновения, текущего состояния и перспектив развития, обсуждение способов и средств полного или частичного решения);

заключительная часть (принятие окончательного решения, определение сроков и ответственных за выполнение намеченных мероприятий, подведение итогов).

Элокуция — это экспрессивное выражение и орнамента — украшение речи, для чего используют тропы и речевые фигуры.

Мемориа — составление плана устного выступления и запоминание основной канвы рассуждений, ярких фактов, имен, цитат, что позволяет оратору свободно общаться с аудиторией.

Акция — собственно коммуникативный этап (произнесение речи), умение создать необходимую для общения атмосферу, наладить контакт с активной частью слушателей, контролировать ситуацию, ощущая пульс аудитории, в течение всего времени общения с ней. Древнегреческий философ Аристотель (384-322 до н. э.) явился одним из создателей научной риторики. Значительный как по объему, так и по ценности труд «Риторика» интересен для нас среди прочего и тремя важнейшими понятиями ораторского искусства: этос, пафос и логос.

Этос — уместность речи в аудитории, ориентация содержания на интересы слушателей. Они могут принять или отвергнуть речь и самого оратора.

Пафос — замысел автора, его позиция в исследуемом вопросе. Порой собственное мнение лучше скрывать или слегка приоткрыть, но не выпячивать.

Логос — лексические средства выразительности, последовательность и логичность изложения материала, а также разнообразные приемы активизации внимания собеседника и аргументации собственной позиции. Напомним некоторые из них:

«Зацепка» — обсуждение факта, события, поиск общих интересов, знакомых людей, каких-либо вещей. Пример: «Вам понравился отдых в N? Я тоже был в восторге и надолго запомнил это место».

«Ссылка на авторитет» — солидарность с мнением влиятельной личности или группы, оценка важной проблемы специалистами, СМИ. Пример: «По данным МВД РФ лишь 8% российских граждан имеют загранпаспорта».

«Салями» — постепенная презентация («нарезка») информации собеседнику. Пример: «Вы познакомились с типовыми продуктами нашей фирмы, но мы располагаем и специальными предложениями».

«Да, но ...» — в случае возникновения осложнений в процессе общения не следует давить на собеседника, а признать определенные рациональные моменты в его подходе. Затем перейти к анализу недостатков. Пример: «Полагаю, Вы согласитесь, что любая идея (проект) имеет не только положительные, но и отрицательные стороны».

Невербальные (паралингвистические) коммуникации многочисленны и разнообразны. Они не только являются важным дополнением устной речи, но и нередко выступают самостоятельными коммуникативными актами. В силу этих и других причин (скажем, из-за существенных межэтнических, тендерных, возрастных отличий) невербальные коммуникации из объекта специального научного знания превратились в разветвленную систему с выраженной прикладной направленностью (см. таблицу). Основные типы и виды невербальных коммуникаций приведены в первом столбце таблицы. Тип коммуникации, в отличие от вида, имеет более сложную внутреннюю структуру, подразделяясь на группы.

Таблица. Система невербальных (паралингвистических) коммуникаций

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Типы и виды коммуникаций | Области научного знания и группы | Приемы и средства |
| Фонационные (акустические) | Просодика (просодия) | Темп, тембр, высота, громкость речи, ритм, дикция |
|  | Экстралингвистика | Пауза, вздох, смех, плач, кашель |
| Кинетические (оптические) | Выразительные движения | Мимика, жесты, позы, осанка, походка |
|  | Физиогномика | Особенности телосложения, форма лица, головы |
|  | Визуальный контакт | Направление, длительность и частота взгляда |
| Знаково-символические | Эстетические | Одежда, обувь, аксессуары, прически, татуировки |
|  | Графические | Особенности почерка, эмблемы, знаки и символы ($, €, @, &) |
| Тактильные | Такесика (прикосновения) | Рукопожатие, поцелуй, похлопывание, поглаживание |
| Проксемические | Проксемика (пространство общения) | Расположение собеседников, дистанция между ними |
| Ольфакторные | Запахи | Парфюмерия и косметика, табак, еда и напитки |

Фонационные средства служат для придания речевым сообщениям мелодичности, ударения и ритма, тональной окраски языка. Последнее обстоятельство важно для тональных языков народов Азии и Африки. В их числе: китайский, нилотские (восточно-суданские) и другие языки.

Кинетические средства позволяют более точно воспринимать информацию собеседника, наблюдая за его состоянием в процессе коммуникации. Мимика, жесты, положение тела (человек способен принять до 1000 поз), манеры передвижения могут быть содержательнее, информативнее, нежели вербальные сообщения. Следует помнить: мимические движения и жестикуляция в исполнении представителей различных культур зачастую не совпадают. Выезжая за рубеж или вступая в общение с иностранцами важно познакомиться с такими несоответствиями и вести себя, сообразуясь с обстановкой. Если в какой-либо области вы недостаточно компетентны, лучше задать соответствующий вопрос и попытаться уяснить новые для себя правила игры.

Знаково-символические средства делового общения приобретают все большее значение. Многочисленные вещи, находящиеся в распоряжении современного человека (мобильные телефоны, сумки и рюкзаки, ювелирные украшения, курительные принадлежности, еда и напитки), поведают немало интересного о своих владельцах и потребителях. Одни предметы люди покупают в силу необходимости (принцип полезности), другие — по причине моды на них (принцип стадности), третьи — как признак благосостояния, для демонстрации своих достижений (принцип исключительности).

Существенную роль в жизни современного человека играют торговые марки. Марочные товары и фирменные услуги ассоциируются с определенной ценой, гарантирующей качество, надежность, внешнюю привлекательность, комфорт для потребителя. Брэнд — это синоним расширяющейся или стабильной клиентской базы.

Производство товаров высшего и высокого качества немыслимо без поддержания соответствующей организационной культуры предприятия, ядром которой является его имидж. Без всякого преувеличения можно сказать, что имидж организации — это имидж персонала. И наоборот: имидж отдельных работников соединяется в имидже предприятия.

Тактильные и проксемические средства общения направлены на создание атмосферы дружеского или подчеркнуто служебного характера. Теплые приветствия, объятия, энергичные рукопожатия свидетельствуют о взаимном расположении собеседников, намерении поддерживать отношения. Холодный взгляд начальника, процедурные штампы, упоминание должности и фамилии (не имени и отчества) сотрудника в совокупности с фронтальным (формальным, иерархическим) расположением начальника и подчиненного за столом являются предвестниками разговора по душам.

Существенное значение имеет и дистанция между партнерами. Выражение «держать кого-либо на расстоянии» не лишено смысла. Характерные ситуации и соответствующие им дистанции являются довольно разработанным элементом делового общения и этикета. Так, например, различают следующие виды дистанции:

а) интимная (15-50 см, общение близких людей);

б) персональная (50-120 см, общение знакомых);

в) социальная (120-350 см, деловые совещания, дискуссии, общение с незнакомыми);

г) публичная (более 350 см, обезличенные и формальные разговоры, выступления перед различными аудиториями).

Письменные коммуникации имеют принципиальные отличия от вербальных и невербальных сообщений. «Написанное пером не вырубить топором», — это мудрое изречение не утратило и не утратит своей актуальности. Менеджер-профессионал должен уметь общаться с различными (по численности, статусу, возрасту) аудиториями, по возможности сразу располагая и приближая к себе персону, социум или публику.