

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ**

---

**Кафедра менеджмента  
Л.Х. Никифорова**

**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ**

Часть II

Рекомендовано в качестве  
учебного пособия  
для студентов  
специальности 080507

**Москва - 2002**

ББК 33.05

Н 62

Печатается по решению редакционно-издательского совета  
 Московского государственного технического университета ГА  
 Рецензенты: д-р экон. наук, проф. Б.В. Артамонов;  
 канд. экон. наук, доц. Н.М. Махнев (МАИ)

Никифорова Л.Х.

Н 62 Организационное поведение. Часть II: Учебное пособие. - М.:  
 МГТУ ГА, 2002. – 80 с.  
 ISBN 5-86311-333-2

В данном учебном пособии рассматриваются актуальные  
 вопросы организационного поведения целостно-организационного  
 уровня: особенности формирования корпоративной культуры, основы  
 деловой этики и этикета, три функции делового общения  
 (коммуникативная, перцептивная и интерактивная), проблема  
 осуществления организационных изменений.

Учебное пособие предназначено для студентов специальности  
 061100 всех форм обучения.

Рассмотрено и одобрено на заседаниях кафедры 07.03.02 г. и  
 методического совета 14.03.02 г.

Н 0302020000-036  
 Ц33(03)-02

ББК 33.057  
 Св. план 2002 г.  
 поз. 36

НИКИФОРОВА Лейла Халидовна

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Учебное пособие

Часть II

Редактор И.В. Вилкова

ЛР № 020580 от 23.06.97г.

Печать офсетная

4,65 усл.печ. л.

Формат 60x84/16

Заказ № 776/

Подписано в печать 30.05.02 г.

5,0 уч.-изд. л.

Тираж 300 экз.

Московский государственный технический университет ГА  
 Редакционно-издательский отдел  
 125493 Москва, ул. Пулковская, д. 6а

ISBN 5-86311-333-2

© Московский государственный  
 технический университет ГА, 2002

## Введение

Организационное поведение – сравнительно молодая наука, включена в цикл управленческих дисциплин и рекомендована для изучения будущими менеджерами. Организационное поведение как наука в качестве предмета своего исследования рассматривает поведение организации на 3-х уровнях:

- индивидуальном (личностном);
- групповом;
- целостно-организационном.

Первые два уровня (индивидуальный и групповой) были рассмотрены в учебном пособии «Организационное поведение» (часть I) [20].

Третий уровень организационного поведения также важен для изучения, поскольку позволяет представить организацию системно и рассмотреть ее внутренние взаимосвязи, их влияние на эффективность функционирования предприятия в целом.

В данном учебном пособии будут рассмотрены вопросы:

- диагностики и формирования сильной корпоративной культуры;
- деловой этики и этикета;
- делового общения (построения эффективной системы коммуникаций, решения конфликтных ситуаций, достижения взаимопонимания в общении с другими людьми);
- осуществления организационных изменений.

Знание и умение диагностировать и решать возникающие организационные проблемы социально-психологического характера позволяет менеджеру гибко реагировать на изменения во внутренней и внешней среде, прогнозировать последствия тех или иных управленческих решений, связанных с воздействием на личности и группы.

## Глава 1. Корпоративная культура

*«Наглядно культуру предпринимательства можно сравнивать с главным течением реки. Независимо от того, есть ли на поверхности волны, штормит или стоит штиль, главное течение от этого не меняется».*

Р.Рюттингер «Культура предпринимательства»

Культура - феномен всеобъемлющий, пронизывающий всю жизнедеятельность людей: производство, потребление, труд, досуг, социальные отношения, мышление, поведение. Культура многогранна, и только в системе ценностей можно достаточно содержательно понять ее проявления. А проявления ее бесконечны. Можно говорить о культуре человечества, о культурах различных эпох (античная, средневековая и т.д.), о культуре различных этносов и стран (русской и России, французской и Франции), о религиозных культурах (буддийской, исламской, христианской), культурах различных социальных и профессиональных групп, и даже о культуре отдельных личностей.

Традиционно культура является предметом исследования философии, социологии, искусствоведения, литературоведения и т.д. Долгое время в этот перечень не входила экономика.

Но если проанализировать происхождение понятия “культура”, то выясняется, что оно непосредственно связано с материальным производством, земледельческим трудом. Сам термин “культура” латинского происхождения и первоначально означал возделывание почвы, ее “культивирование”, то есть изменение в природном объекте под воздействием человека, его деятельности в отличие от тех изменений, которые вызваны естественными причинами. Уже в этом первоначальном содержании термина язык выразил очень важную особенность культуры - заложенное в ней человеческое начало, акцентируя внимание на единстве культуры, человека и его деятельности.

Культура уходит корнями в основные условия жизни человека, включая материальные условия, естественную окружающую среду, климат и способы зарабатывать себе на жизнь, а также исторический опыт человеческих сообществ, включающий взаимодействие с другими странами и культурами. Люди создают ее как механизм, помогающий жить в своей среде и сохранять единство и целостность сообщества при взаимодействии с другими сообществами. Культуры обычно имеют глубокие корни, и поэтому менять их нелегко.

Европейская культурная традиция античности, Возрождения, Реформации, Просвещения сформировала индивидуалистический тип человека - человека инициативного, склонного к усердию, бережливости, невероятному жизненному усилию и максимальному напряжению сил. В лоне европейской культуры сложились и ценности “человека созидающего” (*homo faber*): его разум, творчество, наука и техника. Надо сказать, что в восточной культуре также наблюдалось возвышение гуманных ценностей, но уже на групповой основе.

В 60-70-е г.г. XX в. важным историческим результатом стало активное вторжение новых ценностей в трудовую сферу жизнедеятельности человека. Поэтому возникает понятие “экономической культуры”.

**Экономическая культура** - это совокупность материальных и духовных социально-выработанных средств деятельности, с помощью которых осуществляется материально-производственная жизнь людей.

Экономический базис и обусловленные им общественные структуры детерминируют (хотя и неоднозначно) основные параметры культуры. Правда, между ростом материального благосостояния общества и повышением его культуры не существует прямо пропорциональной, линейной зависимости, рост материального благосостояния автоматически не ведет к росту культуры общества.

Существует несколько уровней культуры в структуре экономической культуры. Среди них выделяют:

- \* национальную культуру;
- \* профессиональную культуру;
- \* организационную (корпоративную) культуру.

Термин “*национальная культура*” применяется для определения ценностей, убеждений, норм поведения и традиций, которые характеризуют человеческое общество в определенной стране. В стране, однородной в этническом и лингвистическом отношении, может быть одна национальная культура, однако во многих странах имеется несколько различных культур, которые могут составлять мозаику. Вопрос заключается в том, смешиваются ли они, сосуществуют и относятся терпимо друг к другу или затрудняют функционирование государства и экономики?

Важную роль в культуре играет язык. Ее понятия выражаются словами, с ней связано значение многих слов, и язык является средством взаимодействия культур. Мимика и жесты также связаны с культурой и могут играть важную роль. Бессловесная коммуникация меньше поддается сознательному контролю, чем словесная, и поэтому ей можно больше доверять. В некоторых культурах (например, североамериканской) важнее слова, а в других (например, азиатской) важно понимать мимику и жесты.

Национальные культуры уникальные, но не закрытые системы. Между ними возможно сходство по ряду причин, например, из-за языка и религии. Длительное взаимодействие (например, при господстве одной страны над другой) также влияет на культуру. Культурные изменения происходят во многих странах под воздействием роста материального богатства, уровня общего образования, расширения контактов между культурами и других факторов.

Растет интерес к изучению роли национальной культуры в функционировании и развитии экономики отдельных стран. Много

десятилетий культура Северной Америки широко признавалась важным фактором динамизма, конкурентоспособности и прогресса американского бизнеса. Сейчас менеджеры всего мира стремятся глубже постичь японскую национальную культуру в надежде получить вдохновение для совершенствования стиля руководства и работы в собственной организации.

*Профессиональную культуру* разделяют все лица, принадлежащие к одной и той же профессии, например, юристы, врачи или бухгалтера. Она тесно связана с содержанием работы и ролью, которую играют в обществе ее представители. На нее влияют профессиональное образование и подготовка, и обычно ее общие характеристики не зависят от организационных и национальных границ. Одна из задач профессиональных ассоциаций и обществ - сохранять и развивать профессиональную культуру.

Составной частью экономической (хозяйственной) культуры является **корпоративная культура** (которая по-другому называется организационной культурой, культурой компании и т.д.), охватывающая деятельность только одного из участников экономической системы - фирмы, не затрагивая государство, потребителей и т.д.

Некоторые компании рассматривают свою организационную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать преданность и облегчать общение. Они стремятся создать собственную культуру так, чтобы все служащие понимали и придерживались ее. Организационные культуры отражают, прежде всего, национальные культуры, однако, включают и другие ценности и нормы.

*Корпоративная культура* – это совокупность ценностей, убеждений и норм, которая формирует образец поведения для сотрудников организации.

Доказательством наличия специфических организационных культур является факт несоответствия ценностей работников двух и более

предприятий при их слиянии, поглощении одного предприятия другим и т.д. Несмотря на единую технологию производства, ориентацию на подобную группу потребителей, единые правовые, экономические условия функционирования, новое предприятие, включающее в себя зачастую противоположные ценности прошлых организационных культур, представляет собой единую конфликтогенную зону, справиться с которой достаточно сложно. Также заметно различие культурных ценностей персонала и в случае образования многонациональных компаний.

Проблеме исследования культурных особенностей компаний стали уделять внимание сравнительно недавно, в 80-е годы. Интерес к организационной культуре вырос: 1) из поисков источников эффективности, из опыта успешно адаптирующихся и лидирующих фирм. Профессора экономики Терренс Е. Дил и Аллан А.Кеннеди, проводя анализ восьмидесяти организаций (“прибыльных” и “неприбыльных”), сделали вывод: преуспевающие предприятия располагают сильной культурой и особым стилем, которые вместе способствуют достижению ведущих позиций на мировом рынке и их сохранению;

2) из поиска причин «японского чуда». «Японское чудо» заключалось в очень высоких темпах роста производительности труда компаний Японии после второй мировой войны.

Отметим основные свойства корпоративной культуры:

1. *Всеобщность* означает охват всех видов действий, имеющих место в организации (производство, сбыт, исследования, финансы, работа с персоналом и т.д.).

2. *Неформальность*. Существуют две системы управления: формальная и неформальная. Если формальная система опирается на организационную структуру предприятия, то неформальная – на его культуру. Если формальную структуру разрабатывают и внедряют, преодолевая сопротивление людей, то неформальную систему создают и

совершенствуют сами люди. Проведем аналогию с расположением пешеходных дорожек в новом жилом районе. Формальный подход: все расчертить по прямоугольникам, разбить посередине клумбу и поставить таблички «По газонам не ходить». Неформальный поход: заасфальтировать тропинки, которые люди проложили сами. К организационной культуре относятся только те неформальные контакты, которые соответствуют ценностям, принятым в рамках культуры. Неформальность организационной культуры является причиной того, что параметры и результаты воздействия культуры практически невозможно измерить при помощи количественных показателей. Они могут быть выражены только качественными отношениями типа “лучше-хуже”.

3. *Устойчивость*. Данное свойство связано с традиционностью. Становление любой корпоративной культуры требует длительных усилий со стороны управляющих. Однако, будучи сформированными, ценности компании и способы их реализации приобретают характер традиций и сохраняют устойчивость на протяжении нескольких поколений работников в организации. Многие сильные организационные культуры унаследовали ценности, введенные лидерами и основателями компаний много десятилетий назад.

Корпоративная культура выполняет важные функции как по отношению к внутренней, так и к внешней среде организации, влияя на эффективность ее функционирования и развития.

#### Функции корпоративной культуры по отношению к внешней среде:

1. Создание образа или имиджа компании. Не обладая сильной корпоративной культурой, компании достаточно трудно поддерживать свой авторитет на рынке. Культура определяет репутацию (марку) организации, которая находит выражение в следующих проявлениях: средствах наглядного представления организации (фирменные знаки, оформление продукции, архитектура зданий, единообразные символы и краски,

ритуалы). Все это определяет имидж организации, ее репутацию, служащую визитной карточкой при общении со всеми другими организациями и другими элементами внешней среды.

2. Функция ориентации на потребителя. Многие современные фирмы выделяют заботу о потребителях в качестве наиболее значимой и широко декларируемой ценности. Это позволяет претворить в жизнь принципы социально-этического маркетинга.

3. Функция регулирования партнерских отношений (через моральную ответственность участников соглашения).

Функции корпоративной культуры по отношению к внутренней среде:

1. *Интегративная.* Корпоративная культура создает ощущение идентичности у индивидов и групп, создает рабочую обстановку, необходимую для достижения компанией своих целей и задач. Это позволяет каждому субъекту компании лучше осознать цели организации, приобрести наиболее благоприятное впечатление о компании, в которой он работает, ощутить себя частью единой системы и определить свою ответственность перед ней.

2. *Охранная.* Культура служит своеобразным барьером для проникновения нежелательных тенденций и отрицательных ценностей. Таким образом, она нейтрализует действие негативных внешних факторов. Корпоративная культура включает в себя специфическую систему ценностей, особый климат и способы взаимодействия участников организации и тем самым создает неповторимый облик компании, позволяющий отличать ее от других компаний.

3. *Регулирующая.* Корпоративная культура включает в себя неформальные, неписанные правила, которые указывают на то, как люди должны вести себя в процессе работы.

4. *Замещающая* или функция субститута формальных отношений. Сильная корпоративная культура позволяет компании не прибегать к

чрезмерному усложнению формальной структуры и увеличению потока официальной информации и распоряжений.

5. *Адаптивная.* Наличие корпоративной культуры облегчает взаимное приспособление работников к организации и организации к работнику. Адаптация осуществляется посредством совокупности мер, называемых социализацией. В свою очередь, возможен противоположный процесс – индивидуализация, когда компания организует свою деятельность таким образом, чтобы максимально использовать личностный потенциал.

6. *Образовательная и развивающая.* Результат подготовки, образования сотрудников – увеличение “человеческого капитала”, т.е. приращение знаний и навыков работников, которые фирма может использовать для достижения своих целей.

7. *Функция управления качеством.* Качество работы и рабочей среды переходит в качество продукции.

Рассмотрим предпосылки возникновения корпоративной культуры:

1. Любая группа людей, проработавшая вместе какое-то время, любая организация создает свои традиции, нравственные нормы. Нормы информируют о том, как вести себя в той или иной группе, какое поведение следует ожидать от ее членов, занимающих разные позиции в групповой иерархии, на что ориентироваться в первую очередь, что не входит в систему важнейших групповых ценностей и т.п. Иными словами, знание норм уменьшает энтропию (неорганизованность) и упорядочивает наши представления об особенностях внутригрупповой жизни.

2. Каждая культура развивает неписанные, часто невысказанные нормы и взаимные ожидания, которые оказывают сильное влияние на поведение коллектива. Наличие достаточно четких норм обеспечивает членам группы необходимую психологическую комфортность. Человек избавляется от неопределенности в выборе поведенческих моделей, у него

снижается чувство тревоги в связи с ожидаемым поведением партнеров, возрастает уверенность в своих действиях.

3. Люди готовы сегодня скорее сами развивать и формировать культуру, членами которой они являются, чем пассивно воспринимать и отражать заданную культуру.

Для рядового сотрудника организация с ее нормами - это возможность реализовать свои социальные потребности, а для компании создание сильной корпоративной культуры - возможность достичь поставленных целей.

В упрощенном виде идеальное взаимодействие между сотрудником и организацией можно представить в виде следующей схемы (рис. 1).



*Рис.1. Схема взаимодействия сотрудника и организации:*

*А – это сотрудник; В – это организация*

Интересами сотрудников могут быть:

Гарантия от экономических, политических и психологических неудач.

Потребность в социальном общении.

Преследование личных целей, связанных с профессиональным, личностным ростом и совершенствованием.

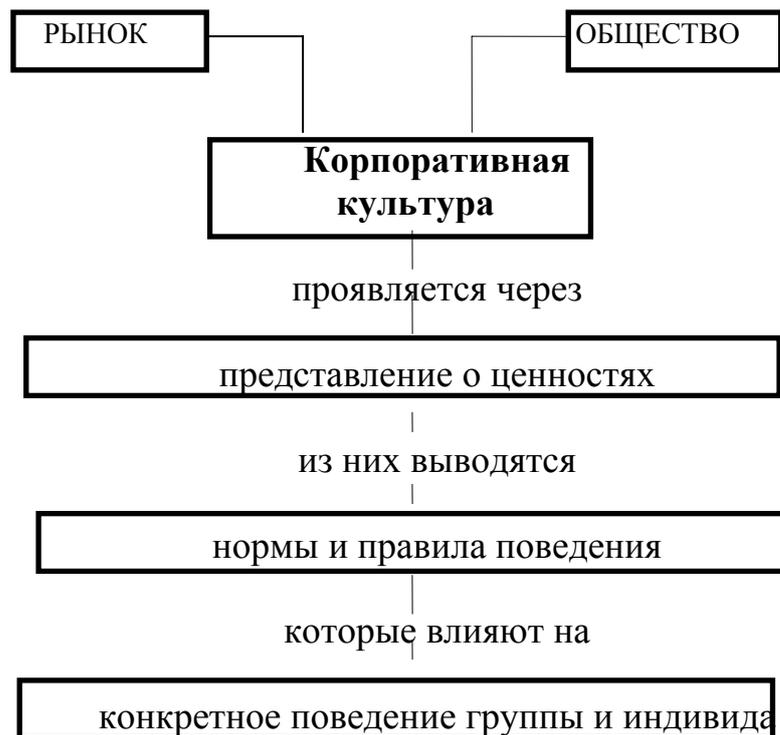
Интересы организации сводятся к обеспечению внутренней интеграции и координации всех усилий, направленных на достижение целей организации.

Часто между интересами организации и сотрудников возникает конфликт. Задача корпоративной культуры - снять противоречия между

культурами сотрудников и организации, осуществить их гармонизацию и интеграцию.

Культура является продуктом взаимодействия (рис. 2) :

- ◆ компании в целом;
- ◆ отдельных социальных групп в компании;
- ◆ отдельных индивидов;
- ◆ внешней среды.



*Рис.2. Схема возникновения корпоративной культуры*

Создателем корпоративной культуры является высший менеджмент, носителем корпоративной культуры – персонал. Примечательно, что в последнее время заметно ощущается вклад персонала в развитие корпоративной культуры за счет привнесения ими своих ценностей. В то же время руководство компании также должно придерживаться групповых норм, соответственно являясь не только создателем, но и носителем корпоративной культуры.

Хотя культура присутствует во всем и ее влияние на функционирование организаций и всего общества сильно, проблема в том, что ее трудно определить и понять. Очень важно уметь оценить проявления культуры. Некоторые из них выражены четко, другие – трудноуловимы.

Все элементы корпоративной культуры разделяют на 2 группы:

1. Ценности корпоративной культуры – ядро, стержневой элемент организационной культуры.

2. Средства (способы) реализации системы ценностей корпоративной культуры:

- ◆ лидеры организационной культуры;
- ◆ неформальные формы организации (культурные процедуры и церемонии);
- ◆ культурные коммуникации (культурные сети, язык общения);
- ◆ формы культурного регулирования и управления (в т.ч. социализация и индивидуализация).

Рассмотрим более подробно каждый элемент корпоративной культуры.

*Ценности* - это ядро организационной культуры, играющее роль регуляторов взаимоотношений людей в компании. Ценности как элемент культурной (неформальной) системы экономической организации своим аналогом в формальной системе имеют цели. Основная особенность ценностей – они очеловечены. Их существование реально только тогда, когда они признаны и усвоены каждым из участников организации. Ценности ориентируют, какое поведение можно считать допустимым или недопустимым. Организационные ценности - это предметы, явления и процессы, направленные на удовлетворение потребностей членов организации и признающиеся в качестве таковых большинством членов организации.

Имидж предприятия формируется через определение ключевых ценностей или принципов деятельности предприятия, которые провозглашаются в речах основателей или президентов компаний, различного рода информационных документах, включая и рекламные ролики, вывески, табло и т.д. Эти принципы, объединенные в систему, определяются как “кредо” предприятия, его “символ веры”. Совокупность таких принципов зачастую называется “философией” данного предприятия.

Следует заметить, что компании, самые важные цели которых имеют финансовый характер, возможно, добиваются хорошей мотивации нескольких человек – на верху иерархии организации, в то время как работники, стоящие ниже на иерархической лестнице, либо вообще не участвуют в распределении сверхнормативной финансовой прибыли, либо, как правило, принимают непропорциональное участие.

Специфические *культурные ценности* организации могут касаться, например, следующих вопросов:

- предназначение организации и ее “лицо” (высшее качество; преданность духу своей профессии; дух новаторства; предприимчивость);
- старшинство и власть;
- обращение с людьми (забота о людях и их нуждах; привилегии; уважение к индивидуальным правам; карьера; справедливость при оплате);
- роль женщин в управлении и на других должностях;
- критерии выбора на руководящие и контролирующие должности (старшинство или эффективность работы; приоритеты при внутреннем выборе; политические, этнические, национальные и другие критерии);
- организация работы и дисциплина (добровольная или принудительная дисциплина; пунктуальность; применение табельных часов; использование новых форм организации работы);
- стиль руководства и управления;

- процессы принятия решений (кто принимает решение; индивидуальное или коллективное принятие решений; необходимость согласия);
- распространение и обмен информацией (сотрудники информированы хорошо или плохо; обмен информацией идет легко или нет);
- характер социализации (кто общается с кем во время и после работы; особые условия, такие как отдельная столовая или закрытые клубы);
- оценка эффективности работы (действительная или формальная; тайная или открытая; кем осуществляется; как используются результаты);
- отождествление с организацией (приверженность руководства и персонала целям и политике компании; лояльность и целостность; дух единства; удовольствие от работы в организации).

Достаточно полное представление о том, каковы основные ценности предприятия, позволяют составить *лозунги*. Основное требование к провозглашению лозунгов: они не должны противоречить опыту сотрудников, люди должны им верить.

Так, например, принципы “ИБМ” положены в основу лозунгов:

1. Каждый человек заслуживает уважения.
2. Каждый покупатель имеет право на самое лучшее обслуживание, какое только возможно.
3. Добиваться совершенства во всем.

В “Дженерал Электрик” основным лозунгом является: “Наш важнейший продукт - прогресс”. В фирме “Дюпон” - “Лучшие продукты для лучшей жизни - с помощью химии”. Производитель компьютеров “Тандем”, который давно пришел к идее монтажа в одной установке двух компьютеров, провозгласил лозунги:

\* “Это так чудесно, что сделаем это дважды”;

- \* “Для “Тандема” нужны двое”;
- \* “Тандемизировать - означает сделать”.

В манифесте фирмы “Сони” под названием “Дух “Сони” отмечается, что “Сони” - это пионер и никогда не будет следовать за другими”.

Основные ценности компании находят отражение и в *кодексе поведения*. В Японии известные компании формируют свой *образ*, который как бы концентрирует «внутреннюю философию» фирмы. «Мацусита электрик» – купец, «Сони» - морская свита, «Хитата» – рыцарь из провинции, «Госиба» - джентльмен. В этих образах корпорации отражают свои правила ведения бизнеса, поведения людей.

*Лидеры* подразделяются на 2 категории:

1. Творцы, роль которых состоит в создании ценностей.
2. Персонификаторы, роль которых состоит в воплощении своим поведением ценности организационной культуры. Они выполняют функцию образца, т.е. служат ролевыми моделями.

Американские исследователи Дил и Кеннеди выделяют следующие роли персонификаторов:

- ◆ изгнанник, изгой – для создания вызова существующим ценностям;
- ◆ герой-компас – указывает способ действий, необходимых для организации в данной ситуации;
- ◆ священная корова – воплощает традиционные ценности данной организационной культуры.

Большое значение для функционирования корпоративной культуры имеет преобладающий стиль управления персоналом: авторитарный, либеральный, демократический или их комбинации.

Зачастую лидер – это руководитель компании. Пример такого лидера – президент авиакомпании “САС” - Жан Карлзон, который осуществил организационные изменения в компании в период кризиса.

### Неформальные культурные формы.

1. *Культурные процедуры (ритуалы)* превращают ценности корпоративной культуры в повседневные практические действия и события. Ритуалы в повседневной жизни предприятия выполняют двойную функцию: они могут укреплять структуру предприятия, а с другой стороны, за счет затуманивания истинного смысла совершаемых действий – ослаблять. Ритуалы прямо и косвенно высвечивают образ предприятия и господствующие на нем ценностные ориентации. К ритуалам относятся: иницирующие ритуалы при найме работников, юбилеи, празднования успехов, организация деловых переговоров, участие в поощрительных поездках и т.д. Ритуалы подразделяются на следующие группы:

- ◆ рабочие процедуры (процедуры, сопровождающие рабочий процесс);
- ◆ управленческие процедуры (процедуры, обеспечивающие и координирующие хозяйственный процесс, например, ритуалы организации деятельности совещания);
- ◆ ритуалы признания (процедуры, опосредующие завершение хозяйственного акта, подведение итогов, например, поощрение).

Большое внимание уделяется ритуалам в Японии. В “Мацусита дэнки” пятидневная рабочая неделя. Однако в субботу все рабочие и служащие обязаны явиться на фирму с женами и детьми и заниматься побригадно - бесплатно, разумеется, в одном из кружков: английского языка, аэробики, икэбаны или гимнастики. Кадровики внимательно следят, чтобы бригады отмечали дни рождения своих членов.

В “Ниссане” существует ритуал, которым начинается рабочий день. После гимнастики под музыку, после хорового исполнения фирменного гимна и коллективной декламации морального кодекса слово берет начальник цеха или строительного участка и делает короткий, но четкий доклад о фирменных успехах и неудачах за предыдущие сутки.

Ежегодным ритуалом фирмы “Сони” стало обращение председателя правления Акио Морита к новичкам, поступающим на работу в фирму, благодаря которому они получают первое непосредственное представление о том, что такое мир бизнеса и что такое компания “Сони”.

2. *Культурные церемонии* – торжественные события, которые могут иметь как устойчивый, повторяющийся, так и случайный, эпизодический характер. Церемонии обогащают повседневную обстановку запоминающимися событиями: чествованиями, праздниками, регулярными встречами в неформальной обстановке.

*Культурные коммуникации* являются менее определенными, чем неформальные культурные формы, менее контролируемые, более гибкими и подвижными.

Система коммуникаций на предприятии призвана решить следующие основные задачи:

1. Обеспечение межличностных коммуникаций (личное общение).
2. Информированность персонала о политике руководства (о социальных гарантиях, служебных продвижениях, уровне оплаты труда).
3. Оказание содействия работникам компании в ознакомлении с финансовой документацией.
4. Разъяснение персоналу структуры и функций управления.
5. Информирование персонала о системе вознаграждений (как, за что).
6. Информация об имеющихся вакансиях.
7. Обеспечение эффективной обратной связи.
8. Оглашение действующих правовых норм и инструкций.

Коммуникация должна осуществляться как сверху вниз, так и в противоположном направлении, с возможно большим числом разветвлений “вширь”. К основным источникам информации относят:

1. Внутрифирменные издания (небольшие журналы или бюллетени, многотиражные и стенные газеты, информационные листки).
2. Информационные доски с разделением на ряд секций для определенного типа информации.
3. Внутреннее телевидение.
4. Внутрифирменные радиостанции.
5. Внутрифирменный информационный телефон (на магнитофон записываются информация, предложения, пожелания, критические замечания).
6. Ящики для предложений и замечаний.
7. Использование метода “открытых дверей”.
8. Специальная информационная литература в виде буклетов для новичков для того, чтобы помочь правильно воспринять цели и культуру корпорации (описание истории компании, основных направлений ее деятельности, структуры управления и функций менеджмента).
9. Конференции, общие собрания предприятия.
10. Публичные выступления руководителей.
11. Посещения руководством рабочих мест.
12. Внутрифирменные музеи, временные выставки, демонстрационные витрины.
13. Клубы по интересам.

Поскольку формальная организационная коммуникация является в целом самым важным типом коммуникации в организационной системе, следует поощрять ее свободный поток в интересах эффективного функционирования системы.

В повседневной жизни наряду с официальным обменом информации существует и неформальный, который порой является более быстрым и достоверным. Культура может распространяться во время бесед за

письменным столом, разговоров в столовой, вечернего обмена мнениями в дни совещаний и семинаров, контактов на праздничных мероприятиях.

Культурные коммуникации подразделяются на культурные сети и язык культуры.

Для эффективного обмена информацией, совмещения официальных каналов информации и “скрытых” неформальных коммуникативных структур служат *культурные сети*. Культурные сети – способы передачи информации о ценностях – истории, легенды, аллегории, сплетни.

Легенды имеют в своей основе изменения, происходящие на предприятии, в закодированной форме передают унаследованные ценностные ориентации. Легенды и истории не только информируют об имевших место жизненных ситуациях, но и служат клапаном для снижения напряженности.

Культурные сети предполагают существование ролевых функций:

- \* “рассказчики”, передающие поучительные истории из жизни фирмы;
- \* “шпионы” - тайные разносчики информации;
- \* “священники” - носители внутрифирменной морали;
- \* “серые кардиналы” - особо осведомленные и влиятельные лица.

Устойчивость культурных сетей предполагает, с одной стороны, устойчивый контроль над движением наиболее важной деловой информации, а с другой - укрепление организации как человеческой общности путем постоянного общения.

Культура передается и формируется с помощью *языка*. Культурное пространство различных компаний обладает собственным языком. Язык культуры унифицирован, т.е. существует единая терминология.

Ответы на вопросы помогут сделать вывод о культуре компании:

- \* Каким образом ведется разговор?
- \* Какой задается тон?

\* Какие повторяющиеся фразы используются?

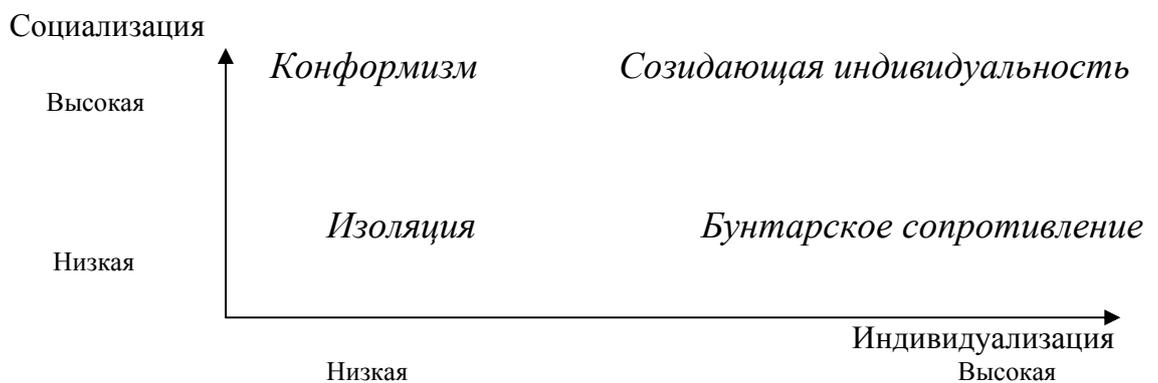
\* О чем не говорится? Какие имеются табу?

*Формы регулирования и управления корпоративной культурой:*

1. Социализация как процесс усвоения групповых норм и ценностей.

2. Индивидуализация как процесс противопоставления личности группе, ее персонификации.

Различные сочетания социализации и индивидуализации представлены на рис. 3.



*Рис. 3. Типы сочетания социализации и индивидуализации личности*

Необходимо учитывать, что наиболее эффективным является максимальное сочетание социализации и индивидуализации личности. В случае конформизма можно столкнуться с однообразием культурных ценностей, отсутствием рычагов к дальнейшему развитию, что в конечном счете приводит к застою, стагнации предприятия. Бунтарское сопротивление приводит к трудностям управления индивидом или группой работников.

Организационные культуры различных предприятий сильно отличаются друг от друга. Одну из наиболее развитых типологий организационной культуры предложил американский социолог С.Ханди. Его типология базируется на распределении власти и связанных с ней ценностных ориентаций личности. По этому критерию С.Ханди выделяет четыре организационные культуры, которые метафорически выражаются в виде четырех богов древнегреческой мифологии.

Первый тип культуры - это *“культура власти”* или *“культура Зевса”*. В данной культуре организации особую роль играет лидер, его личные качества и способности. Организации с такого типа культурой имеют жесткую иерархическую структуру. Набор персонала и продвижение осуществляются достаточно часто по критериям личной преданности, с учетом некоторых правил и небольшой доли бюрократичности. Данный тип культуры позволяет организации быстро реагировать на изменение ситуации, быстро принимать решения и организовывать их исполнение. *“Культура власти”* чаще всего характерна для вновь образованных коммерческих структур.

Второй тип организационной культуры - это *“ролевая культура”* или *“культура Аполлона”*. Бог Аполлон связывается в древнегреческой мифологии с утверждением рационального начала по сравнению со стихийным эмоциональным началом бога Диониса. *“Культура Аполлона”* - это бюрократическая культура. Она характеризуется строгим функциональным распределением ролей и специализацией участков, деятельность которых координируется и направляется небольшим связующим звеном высшего руководства предприятия. Поскольку основным моментом влияния и контроля являются правила и процедуры, постольку характер функционирования организаций с данным типом культуры в большей мере зависит от рационализации деятельности: распределения работы, ответственности и прав и т.д., а не от личных обязанностей сотрудников, включая и руководителей организации. Организация с подобного рода культурой способна успешно работать в стабильной, предсказуемой окружающей среде, позволяющей сохранять значительный контроль над ситуацией.

Третий тип культуры - это *“культура задачи”* или *“культура Афины”*. Афина - это богиня войны. Следовательно, данный вид культуры организаций больше приспособлен для деятельности в экстремальных

условиях. В более общем виде данный вид культуры сориентирован на решение задач, на реализацию проектов. Основное внимание уделяется скорости выполнения работы, предоставление персоналу значительной доли свободы выбора организационных форм. Эффективность деятельности организаций с такой культурой во многом определяется высоким профессионализмом и кооперативным эффектом. Эта культура эффективна в тех случаях, когда ситуативные требования рынка являются определяющими в деятельности организации. “Культура задачи” хорошо работает в тех ситуациях, когда ресурсы доступны всем, кто в них нуждается. Ханди считает “культуру задачи” переходной. Она способна перерасти либо в “культуру власти”, либо в “ролевую культуру”.

Четвертый тип организационной культуры - “*культура личности*” или “*культура Диониса*”. Бог Дионис связывается с импульсивным эмоциональным началом. Основу организации составляют творческие личности. Организация с данным типом культуры объединяет людей не для решения каких-либо общих задач, а для того, чтобы они могли добиваться собственных целей. Примером таких организаций могут служить юридические консультации, адвокатские конторы, консалтинговые фирмы.

На формирование того или иного типа культуры оказывают влияние многие факторы: технологии, размер, характер решаемых задач, особенности конкуренции, а также личностные особенности персонала. Индивиды, избегающие состояния неопределенности, предпочитающие строгие ролевые распоряжения, а также нуждающиеся в безопасности, предпочитают “ролевую культуру”. К созданию “ролевой культуры” также стимулирует низкий интеллектуальный и профессиональный уровень персонала. И наоборот, персонал с высоким уровнем способностей, со стремлением утверждать свою личность, реализовывать свои навыки будет способствовать утверждению “культуры власти” или “культуры задачи”.

Каждая организация в своем развитии проходит четыре основные стадии. На стадии зарождения преобладает “культура власти”. Стадию роста больше характеризует “ролевая культура”. На этой стадии происходит расширение организации, появляются новые люди, не участвовавшие в непосредственном контакте с руководителем. Стадии развития в большей мере способствует “культура задачи” или “культура личности”. На этой стадии резко усложняются задачи, стоящие перед организацией. В этих условиях поощряется создание различных групп проектов. На стадии распада может быть использован любой из четырех видов культур (рис. 4).

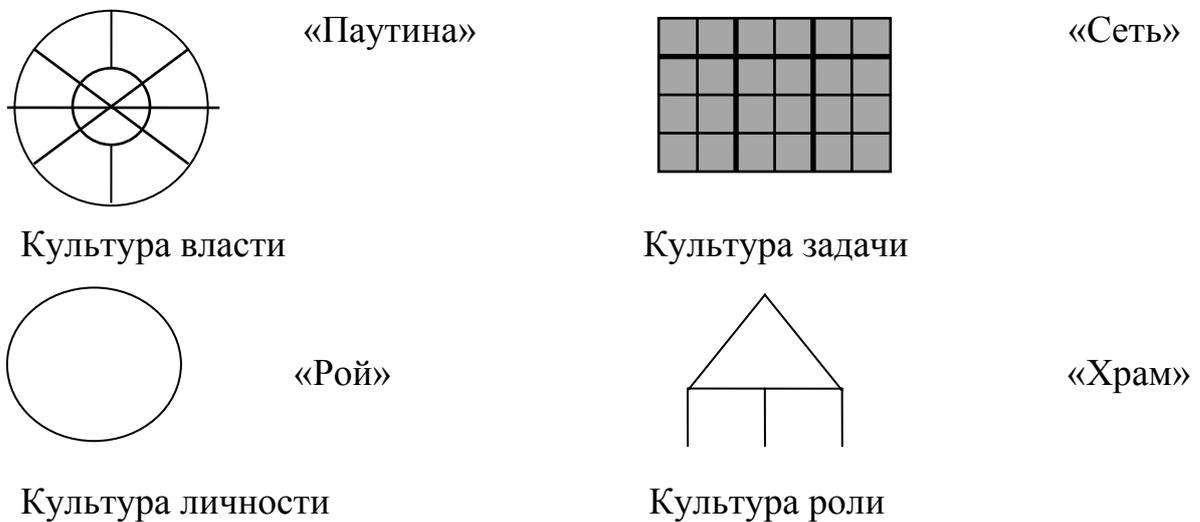


Рис. 4. Виды корпоративных культур

Культуры могут быть сильными и слабыми. Сильные культуры являются бесспорными, открытыми и живыми.

*Бесспорная культура* - культура, в которой небольшое число основных ценностей понимается, одобряется и вынашивается всеми членами организации. В содержании этих основных ценностей постоянно выражаются две тенденции: гордость и стиль. Бесспорная культура является решающим инструментом мотивации: гордость за собственное предприятие и ощущение того, что на основе практикуемого стиля общения ты находишься на высоком уровне. Результативный аспект выражается в

постоянно преследуемой цели, желании быть первым, господствующим на рынке или просто лучшим в определенной области, в определенной сфере.

Характерной особенностью *открытой* культуры является гласность изнутри и в отношении общества, развитые системы коммуникаций. Для развития гласности внутри компании можно:

- проводить регулярно опросы мнений сотрудников по таким вопросам, как внутренний климат в компании, стиль управления и условия труда. Под защитой анонимности сотрудники имеют возможность выражать свое недовольство и чувство, что они обмануты;
- вступать в открытый диалог друг с другом. Открытость начинается с отдельной личности.

Гласность изнутри недостаточна. Сильные культуры чувствительны также и к внешним факторам, т.е. открыты в отношении рынка и общества. На стадии закрепившегося успеха у предприятий отчетливо проявляется феномен, который называют “энтропией организации”, что означает четкую тенденцию в организации к ослаблению усилий, потере энергии, когда собственный успех считается само собой разумеющимся. Предприятие отталкивает все приходящее извне, становясь замкнутой системой.

*Живая культура* характеризуется тем, что на практике применяется то, что зафиксировано на официальном уровне. Часто уровень ценностей и уровень поведения распадаются. Главным для культуры является то, что происходит на уровне поведения.

Слабые культуры обладают следующими характеристиками (табл.1).

**Симптомы слабой корпоративной культуры**

Симптом	Основные характеристики
<i>Отсутствие ориентировки</i>	Официально действующие принципы и директивы устарели, они не закреплены в сознании сотрудников и в повседневной практике. Созданные системы становятся самостоятельными и оказываются в противоречии с характерными намерениями компании.
<i>Общая демотивация</i>	Плохой социально-психологический климат в компании, неизвестность, страх как решающий фактор мотивации.
<i>Обособившаяся культура</i>	Между культурой предприятия и стратегией больше не существует связи.
<i>Внутренняя ориентация</i>	По внутренним вопросам и процедурам ведется больше разговоров, чем о клиентах, конкурентах и тенденциях.
<i>Диффузная культура</i>	Предаётся гласности не то, что делается в действительности. Это обычно способствует распространению цинизма и сарказма на производстве.
<i>Отчуждение сотрудников</i>	Отсутствие заинтересованности работников, слабость человеческих отношений.
<i>Субкультуры</i>	Противоречие культур различных отделов и служб.

Необходимость наличия сильной развитой культуры подчеркивает Томас Ватсон-младший, один из руководителей фирмы “ИБМ”, который убежден в том, что “каждое предприятие, чтобы выжить и преуспеть, нуждается в здоровом наборе основных убеждений, которыми оно руководствуется во всех решениях и мероприятиях”. В этом случае у компании больше шансов быть конкурентоспособной.

## Глава 2. Деловая этика и этикет

### 2.1. Основы деловой этики и социальная ответственность бизнеса

*«Прибыль превыше всего, но честь превыше прибыли»*

Лозунг газеты дореволюционной России «Биржевые ведомости»

Среди основных факторов, образующих и организующих совместную деятельность людей, особое место принадлежит морали. *Мораль*, или *нравственность*, – это один из способов регулирования человеческих отношений и поведения с помощью исторически сложившихся «неписаных» норм и правил, относительно которых поступки людей оцениваются как добрые или злые, справедливые или несправедливые, честные или бесчестные, достойные или недостойные. Эти нормы и правила складывались веками в процессе совместной деятельности многих поколений разных народов и являются одним из приобретений культуры.

В отличие от норм права, они официально нигде не записаны и долгое время изустно передавались от «отцов» «детям», от старших – младшим, от одного поколения – другому.

В отличие от правового регулирования, где на страже закона стоят специальные государственные органы, карающие за нарушение, контроль за соблюдением или несоблюдением моральных норм осуществляется только общественным мнением и человеческой совестью. Поэтому насильно заставить человека быть порядочным – невозможно.

Слово «мораль» в переводе с латинского означает нравственность, поэтому, как правило, эти понятия не различаются в употреблении, за исключением сферы специального теоретического исследования.

Понятие «*этика*» (в переводе с греческого оно также означает нрав, нравственность и др.) используется для обозначения теории морали или науки о морали. Первые теоретические исследования морали появились еще в античности, и наиболее известными из них являются книги

древнегреческого философа Аристотеля (IV век до нашей эры) «Никомахова этика», «Большая этика», «Эвдемова этика». В определенном смысле он явился основоположником этики как науки о морали, и с тех пор этика существует как самостоятельная общественная дисциплина – часть философии. Это различие понятий «этика» и «мораль» надо знать, чтобы не смешивать теорию с практикой.

Под *этикой бизнеса* понимается деловая этика, базирующаяся на честности, открытости, верности данному слову, способности эффективно функционировать на рынке в соответствии с действующим законодательством, установленными правилами и традициями.

Духовные принципы, проповедуемые церковью, способны сыграть огромную роль в нравственном перерождении российского бизнеса, в формировании новых этических ценностей. Как известно, религия всегда была и остается хранительницей тех принципов человеческого общежития, которые опираются на объединение людей, на взаимовыгодное их взаимодействие. Вспомним «золотое правило» Моисея – *поступай по отношению к другим так, как хочешь, чтобы поступали по отношению к тебе*, а также общеизвестные десять заповедей христианства. Во всех мировых религиозных системах нравственные принципы во многом совпадают.

В последние годы резко возросла критика неэтичного поведения представителей делового мира. В центре внимания критики – практика взяток и подкупа, к которой прибегают компании, нечестная реклама, загрязнение окружающей среды и т.д. Особенно остро и актуально выступают средства массовой информации. Например, скандальную огласку приобрела история с моделью «пинто», выпущенной компанией «Форд» с дефектами, опасными для жизни водителя и пассажиров. Как выяснилось, руководство компании знало об этих дефектах, но было

подсчитано, что компенсация за аварии обойдется дешевле, чем радикальное устранение их в заводских условиях.

Этические нормы рекламы разрабатываются на основе принципов добросовестной конкуренции, принятых международным сообществом. Например, рекламное обращение не должно содержать утверждений или изображений, противоречащих принятым в обществе правилам; злоупотреблять доверием потребителя и использовать его неопытность или недостаток знаний; вводить в заблуждение относительно свойств товара, состава, способа изготовления, даты выпуска, места производства, страны происхождения, цены и условий приобретения сопровождающих товары услуг и гарантий, авторских прав и прав собственности и т.д.; содержать сравнений, которые вводили бы покупателя в заблуждение; наносить ущерб какой-либо коммерческой деятельности, фирме, товару конкурентов, прямо или косвенно подвергая их критике, высмеиванию, дискредитации.

Кроме того, рекламное обращение не должно: содержать образы частных лиц без предварительного их разрешения; использовать названия и аббревиатуры других фирм; имитировать композицию, текст, заголовок, изображение, музыку, звуковые эффекты других рекламных обращений; использовать нечестные методы торговли, в том числе навязывания товара покупателю.

Перспектива получения большей прибыли может заслонить все этические кодексы и принципы. Как добиться приоритета этики над стремлением обогатиться любым путем – вот задача настоящего и будущего. Ведь практика часто подкрепляет тезис о том, что этичный бизнес позволяет наращивать прибыль. В частности, он помогает сохранить преданность клиентов. По подсчетам специалистов, удержать старых партнеров в пять раз дешевле, чем завоевать благосклонность новых. Поэтому вся фирма ориентируется на потребителя. В бизнесе установлено

правило: постоянно заботься о своих клиентах и сотрудниках, а рынок позаботится о тебе.

Проблема этичности бизнеса волнует многих исследователей. Американский специалист по вопросам воспитания руководящих кадров Питер Костенбаум, например, предлагает учредить Нобелевскую премию в области бизнеса. По его мнению, ее следует присуждать тем коммерческим организациям, которые на практике доказали, что их эффективность является прямым результатом правильного этического поведения. Смысл премии заключается в том, чтобы доказать, что именно этика открывает дорогу к прибыли.

Понятию «деловая этика» близко понятие «социальной ответственности». Существуют различные подходы к тому, как следует соотноситься организациям в отношении с их общественной средой, чтобы считаться социально ответственным. Многие полагают, что организация считается социально ответственной, если она увеличивает прибыль, не нарушая законов и норм государственного регулирования. Следовательно, организация должна преследовать только экономические цели. Но имеет место и иная точка зрения: организация в дополнение к ответственности экономического характера призвана учитывать человеческие и социальные аспекты воздействия своего бизнеса на работников, потребителей и местные общины, в которых происходит ее деятельность, а также вносить определенный позитивный вклад в решение социальных проблем в обществе в целом. Общество обычно ожидает от бизнеса не только высоких экономических результатов, но и существенных достижений с точки зрения социальных целей общества.

Организации несут ответственность перед обществом, в котором функционируют, помимо и сверх обеспечения эффективности, занятости, прибыли и отсутствия нарушений закона. Они обязаны направлять часть своих ресурсов и усилий по социальным каналам, жертвовать на благо

общества. Организации должны активно действовать в таких сферах, как защита среды обитания, здравоохранение и общественная безопасность, гражданские права, защита интересов потребителя и т.д. Бизнес обязан быть социально ответственным.

Еще в начале XX века многие руководители бизнеса выражали уверенность в том, что корпорации обязаны использовать свои ресурсы таким образом, чтобы общество оказывалось в выигрыше. В США Э.Карнеги, занимаясь производством стали, вложил 350 млн. долларов в социальные программы и построил более 2000 публичных библиотек. Джон Д.Рокфеллер пожертвовал 550 млн. долларов и основал фонд Рокфеллера.

Широко известны династии российских коммерсантов Абрикосовых, Алексеевых, Бахрушиных, Боткиных, Мамонтовых, Морозовых, Третьяковых и т.д. Они были не только торговцами и предпринимателями, но и крупными меценатами и ценителями культуры. До сих пор существуют созданные на их деньги Боткинская больница, Третьяковская галерея.

Известный критик и публицист В.В.Стасов подметил, что «российские купцы, невзирая на богатство, вовсе не охочи до прожигания жизни», а одержимы заботой об общественном благе и пользе народной. Примеров тому много. В.Бахрушин основал Театральный музей, П.И.Губонин, финансировавший строительство железных дорог, на свои средства открыл технические училища. Храмы и театры, детские приюты, богадельни и больницы были учреждены и построены российскими предпринимателями-меценатами. В то же время нельзя всех купцов рассматривать как национальных героев. Среди них было много деспотичных и необразованных людей, наживших свои капиталы нечестным путем.

Концепции социальной роли бизнеса постепенно начали изменяться в 50-х гг. Именно тогда появился первый основательный труд на темы социальной ответственности. В книге «Социальная ответственность

бизнесмена» Хоуард Р.Боуэн рассмотрел, как концепция социальной ответственности может быть распространена на бизнес, а осознание более широких социальных целей при принятии деловых решений способно приносить социальные и экономические выгоды обществу.

Споры о роли бизнеса в обществе усилились в 60 и 70-х гг. В разных сферах общества проявился активный интерес к таким вопросам, как гражданские права, война во Вьетнаме, равноправие женщин, загрязнение среды и состояние среды обитания в целом, а также консюмеризм – движение потребителей. В 80-е гг. на первый план вышли разоружение, атомная энергетика, избавление от голода стран третьего мира, защита флоры и фауны, экология.

Следовательно, социальные ожидания в отношении бизнеса с годами менялись, и эти изменения внесли вклад в представления общества о роли бизнеса. Здесь важно сделать различие между юридической и социальной ответственностью. Под юридической ответственностью понимается следование конкретным законам и нормам государственного регулирования, определяющим, что может, а чего не должна делать организация. Как известно, существуют тысячи законов и нормативов (допустимое содержание токсичных веществ в стоках; как исключить дискриминацию при найме на работу; каковы минимальные требования по безопасности продукции и т.д.). Организация, подчиняющаяся этим законам и нормативам, ведет себя юридически ответственным образом. Но это не означает, что она будет считаться и социально ответственной. К неэтичным действиям людей с явным нарушением закона относятся фальсификация документов, присвоение средств, расовая дискриминация, сексуальные домогательства в рабочей среде.

Ответственность социальная, в отличие от юридической, подразумевает определенный уровень добровольной поддержки решения социальных проблем со стороны организации. Это имеет место по

отношению к тому, что лежит за пределами определяемых законами или регулируемыми органами требований или сверх этих требований.

Споры о роли бизнеса в обществе породили многочисленные аргументы «за» и «против» социальной ответственности. Так, среди аргументов в пользу социальной ответственности можно выделить следующие:

- благоприятные для бизнеса долгосрочные перспективы. В обществе, благополучном с социальной точки зрения, благоприятнее условия для деятельности бизнеса. Даже если краткосрочные издержки в связи с социальными действиями высоки, в долгосрочной перспективе они способны стимулировать рост прибыли, так как у потребителей, поставщиков формируется более привлекательный образ предприятия;

- изменение потребностей и ожиданий широкой общественности. Связанные с бизнесом социальные ожидания ныне радикально изменились. Вовлеченность компаний в решение социальных проблем становится и ожидаемой, и необходимой;

- моральное обязательство социально ответственного поведения. Предприятие является членом общества, поэтому нормы морали должны управлять его поведением. Поскольку законы не могут охватить все случаи жизни, предприятия должны исходить из правил социально ответственного поведения, чтобы поддерживать общество, основанное на упорядоченности и законности.

Аргументы против социальной ответственности бизнеса:

- нарушается принцип максимизации прибыли;
- расходы на социальную вовлеченность. Средства, направляемые на социальные нужды, являются для предприятия дополнительными издержками. В конечном счете, эти издержки переносятся на потребителей в виде повышения цен. Фирмы, участвующие в конкурентной борьбе с

другими фирмами, которые не несут затрат на социальные нужды, оказываются в неблагоприятном положении в конкурентной борьбе;

- недостаточный уровень отчетности для широкой общественности.

Рыночная система хорошо контролирует экономические показатели деятельности предприятий и плохо – их социальную вовлеченность.

Не подлежит сомнению, что прибыль важна для выживания предприятий. Для любого предприятия на первом месте стоит выживание и только потом – проблемы общества. Если предприятие не способно вести дело с прибылью, вопрос о социальной ответственности становится чисто академическим.

Некоторые организации создают постоянные комитеты для оценки повседневной практики с точки зрения этики. Почти все члены таких комитетов – руководители высшего уровня. Некоторые организации не создают подобных комитетов, но нанимают специалиста по этике бизнеса, называемого адвокатом по этике. Роль такого адвоката – выработка суждений по этическим вопросам, связанным с действиями организации, а также выполнение функции «социальной совести» организации.

Благотворительная деятельность не должна быть безымянной, напротив, она непременно должна иметь конкретного адресата, поэтому фирма и обязана держать под контролем этот вид деятельности. Здесь четко вырисовываются следующие три особенности: адресат, направленность деятельности, контроль.

«Я всегда считал: то, что хорошо для страны – хорошо для «Дженерал Моторс», а то, что хорошо для «Дженерал Моторс» - хорошо для страны» – так говорил Ч.Э.Уилсон, президент «Дженерал Моторс», и в этих словах заложен смысл социальной ответственности.

## 2.2. Основы делового этикета

«Все добродетели имеют своим источником этикет»

Конфуций

Этикет, как и мораль, есть одна из форм регуляции человеческого поведения. Но правила этикета носят сугубо формальный характер и не ставят человека перед проблемой свободного выбора между добром и злом, справедливостью и несправедливостью, как это требуют правила морали. Их надо знать и соблюдать. Язык этикета преимущественно выражает требования общечеловеческой вежливости, но при этом он регламентирует иерархию возрастных, служебных, половых различий людей, в нем заранее оговаривается ситуация и предлагаются уже готовые модели конкретного действия. *Этикет* – это совокупность правил поведения, принятых как норма общения в различных жизненных ситуациях.

Слово «этикет» в переводе с французского означает этикетка, товарный знак, то есть та первоначальная характеристика, которая обозначает предмет. Слово «этикет» получило свой современный смысл во времена Людовика XIV, когда для приглашения на придворные балы стали рассылаться специальные карточки с указанием времени, места, обязательных правил поведения, формы одежды придворных на балу. Карточки эти назывались «этикетками».

В русский язык понятие «этикет» стало входить в начале 18 века. Правда, еще в середине 16 века был издан «Домострой» – своеобразный кодекс правил, которыми должен был руководствоваться горожанин в своем поведении и отношении к светской власти, церкви, семье, слугам и т.д.

Для воспитанного человека соблюдение правил этикета обязательно, привычно и не вызывает особых затруднений. Все правила поведения, которые формировались в процессе истории человечества, обоснованы практически. Особенностью этикета является его диалогичность, т.е. этикет

предполагает, что все общающиеся между собой люди знают его правила и говорят «на одном языке».

Нормы этикета сводятся к основному правилу: неукоснительно, везде и во всем уважать общество в целом и каждого его члена в отдельности и относиться к ним так, как вы относитесь к себе и хотите, чтобы другие относились к вам.

Перечислить даже главные нормы этикета во всех жизненных ситуациях невозможно, тем более что этикет бизнеса складывается из общепринятых норм поведения. Поэтому представляется целесообразным ограничиться некоторыми основными положениями.

### *1. Приветствие.*

Формы приветствий в различных странах отличаются чрезвычайно. Но при всем многообразии приветствий международный этикет в своей основе одинаков: люди, встречаясь, желают друг другу добра и благополучия, здоровья, успехов в труде, доброго утра, дня или вечера.

Формы приветствия чрезвычайно разнообразны. О племени масаи рассказывают, что перед тем, как приветствовать друг друга, они плюют на руки. Житель Тибета, снимая шляпу, высовывает язык, а левую руку держит за ухом, как бы прислушиваясь. Люди из племени маори прикасаются друг к другу носами. Европейцы при приветствии слегка приподнимают шляпу и низко кланяются. У японцев существуют три вида поклонов: низкий, средний и легкий (с углом 15 градусов). Русские, англичане, американцыжимают друг другу руки. Китаец в прежние времена, встречая друга,жимал руку самому себе. Лапландцы трутся носами. Латиноамериканцы обнимаются. Французы целуют друг друга в щеку.

Общее правило приветствия: первыми приветствуют младшие – старших, мужчины – женщин, младшая по возрасту женщина – старшую и мужчину, который намного старше ее, младший по должности работник – старшего, член делегации – руководителя. Исключения из этого правила:

вошедший в комнату, будь то мужчина или женщина, первым приветствует присутствующих.

В случае, когда в комнате находятся несколько человек, здороваются сначала с хозяйкой дома, затем с другими женщинами, затем – с хозяином и другими мужчинами. Мужчины всегда встают, здороваясь и с женщинами, и с мужчинами. Женщина, здороваясь с мужчиной, не встает; здороваясь с женщиной – встает. Исключения: хозяйка дома, принимая гостей, всегда встает, здороваясь с ними. Женщины также встают, здороваясь с очень пожилыми мужчинами.

Если встречаются супружеские пары, то сначала женщины здороваются друг с другом, затем мужчины приветствуют женщин, и лишь после этого мужчины приветствуют друг друга. Первой здоровается женщина, идущая в обществе мужчины, с женщиной, идущей в одиночестве или с другой женщиной.

Женщина первой приветствует мужчину, если она его обгоняет, а также в тех случаях, когда проходит мимо группы людей. Со своим начальником по службе женщина также здоровается первой.

Как мужчина, так и женщина, садясь в такси, приветствуют шофера первыми. Не делают этого в случае, если шофер является водителем коллективного транспорта. Выражение вежливости должно исходить от клиента, когда он входит в парикмахерскую, ателье, мастерскую ремонта обуви и в другие службы быта.

## *2. Рукопожатие.*

Приветствие путем обмена рукопожатиями мужчинам рекомендуется делать всегда, женщинам – по обоюдному согласию. Перчатку нужно снять. Исключение – для женщин, здоровающихся с мужчинами: они при этом перчатку не снимают.

Общее правило рукопожатия: старший является инициатором рукопожатия, женщина подает руку мужчине, замужняя женщина –

незамужней, старшая по возрасту женщина протягивает первой руку младшей, руководитель – подчиненному, преподаватель – ученику.

Женщине в знак приветствия никогда не целуют руку на улице, это делают только в помещении. У нас принято целовать руку лишь замужней женщине. Целуя руку женщине, не следует поднимать ее слишком высоко, мужчине следует постараться наклониться пониже.

При рукопожатиях не нужно слишком крепко жать руку приветствуемого лица. Это правило особенно надо помнить мужчинам, когда они пожимают руку женщинам.

Рукопожатия не всегда обязательны. Когда встречаются знакомые на улице или сотрудники в помещении одного учреждения, когда посетители входят к руководителям, достаточно вежливо ограничиться приветствием «Здравствуйте» и т.п., при этом сделать легкий поклон головой, слегка улыбнуться.

Хозяйка дома не должна забыть пожать руку всем гостям, приглашенным в дом.

Рукопожатие может быть очень информативным, особенно его интенсивность и длительность. Слишком короткое, вялое рукопожатие может свидетельствовать о безразличии. Чуть-чуть удлиненное рукопожатие, наряду с улыбкой и теплым взглядом, демонстрирует дружелюбие. Однако задерживать руку партнера в своей руке не стоит: у него может возникнуть чувство раздражения – он как будто попал в капкан.

### *3. Представление при знакомстве.*

1. Принято представление младшего по возрасту старшему, холостого – женатому, низшего по иерархии – высшему, мужчины – женщине, более молодой женщины – старшей и т.д.

2. Лучше использовать простые фразы: «Это Иван, мой коллега», «Представляю вам Анну» и т.п. Когда мужчина представляет свою жену, он

говорит: «Моя жена» или «Моя супруга». Когда жена представляет своего мужа, она обычно говорит: «Мой муж».

3. При представлении может называться имя, отчество, фамилия, иногда – краткое указание на общественное положение.

4. Когда мужчину представляют женщине, он встает и слегка кланяется, а женщина остается сидящей.

Если вы хотите познакомиться с кем-либо из присутствующих, то лучше, если вас представит этому лицу кто-то знающий и вас, и того, с кем вы хотите познакомиться. Однако самопредставления на практике допускаются. В таких случаях следует предварительно извиниться, затем, назвав себя, указать свою должность или профессию и, в случае благоприятного отношения к вам, кратко изложить причину, заставившую вас обратиться с просьбой уделить вам несколько минут.

#### *4. Речевой этикет.*

Система речевого этикета – это устойчивые, стереотипные формулы:

- обращения (господин, госпожа, товарищ, гражданин, дамы и господа; вы и ты). Исконно русское – ты. Многие века русские люди так говорили со всеми: близкими, старшими по возрасту и т.д. Таковы обращения в сказках, в молитвах к царю, Богу. В 18 веке, когда усилиями Петра I в России утверждается европейский стиль поведения, в русском языке появляется обращение на вы. Смысл такого обращения: ты один стоишь многих. Переход на ты в деловом общении может быть только двусторонним и добровольным. Инициатива в переходе на ты должна исходить от старшего по возрасту и служебному положению;

- приглашения;
- просьбы;
- благодарности (спасибо – «спаси бог»);
- извинения (извинить, простить);
- поздравления;

- приветствия (здравствуйте, добрый день, доброе утро, добрый вечер).

Легко отличить культурного или интеллигентного человека именно по тому, как он говорит. Правильная речь – один из существенных показателей образованности, воспитанности и общей культуры человека. Уметь говорить и писать хорошим языком обязательно должны те работники фирмы, которым поручены представительские функции. От их «умения разговаривать» во многом зависит успех переговоров с партнерами, а от «умения писать» – эффективность различных служебных переписок.

Хорошо и правильно – означает еще и вежливо. Естественно, что правильность и вежливость исключают употребление нецензурных слов и выражений, брань, оскорбления и т.д.

#### *5. Деловая переписка.*

*Деловое письмо* - это все, что, будучи изложенным в письменном виде, обуславливает профессиональные отношения (служебные послания, просьбы, поручения, поздравления, приглашения, соболезнования).

#### Правила ведения деловой переписки

- Деловое письмо должно быть логичным, последовательным, кратким и убедительным.
- Тон письма должен быть корректным, не допускается никаких двусмысленностей, грубостей, даже если адресат неприятен для вас или враждебен к вам.
  - Избегать неточностей, профессиональных и ненужных сокращений.
  - Письмо следует оформить так, чтобы оно привлекло внимание секретаря или референта.
- Бумага для письма должна быть абсолютно чистой, аккуратно обрезанной. Желательно иметь фирменный бланк с эмблемой фирмы, ее полным названием, почтовым и телеграфным адресом, телефоном, телефаксом.

- Служебные письма печатаются на машинке на лицевой стороне листа без помарок. Страницы нумеруются, кроме первой, арабскими цифрами. Ширина поля с левой стороны листа должна быть не менее 2 см. Печатается текст через 1.5 - 2 интервала. Рекомендуется избегать переноса слов.
- На официальных пригласительных письмах после текста справа печатается сокращение R.S.V.P., что означает “Пожалуйста, ответьте”.
- Рекомендуется не складывать деловые письма в конверте более чем в 2 раза (текстом внутрь). Для особо важных писем подбирается конверт по полному размеру бланка.
- На письма следует отвечать возможно быстрее (не более, чем через 5 дней). В случае задержки попросите извинения и объясните причину несвоевременного ответа.
- При отправлении письма с курьером, через знакомых или постороннее лицо конверт не запечатывают.

### Структура делового письма

#### *1. Заголовок или главный реквизит.*

Главным реквизитом бланка является наименование предприятия, организации, фирмы и т.д. - отправителя письма. Указывается полный адрес фирмы, номера телефонов, телекс, факс. Внутренний адрес пишется в левом верхнем углу.

#### *2. Дата отправления.*

Именно отправления, а не написания. Для отправления письма в Европу указывается: число (цифрами), месяц (прописью), год (цифрами); В США: месяц (прописью), число (цифрой), год (цифрами). Например, May 20, 1992. Указывается в правом верхнем углу.

#### *3. Обращение.*

Отсутствие обращения может быть истолковано как грубое нарушение этикета. Обращение пишется без абзаца, сразу же от поля. Обращение можно начать со слов “уважаемый”, “глубокоуважаемый”, а в случае особой

человеческой или профессиональной дружбы - “дорогой”. Затем следуют имя и отчество или фамилия. Перед фамилией обязательно употребление слов “коллега”, “господин”. После обращения в Европе употребляется запятая, в США - двоеточие, но не восклицательный знак.

#### *4. Основной текст письма.*

В любом случае в первом абзаце письма формулируется вступительный комплимент. После него формируются основные положения, вытекающие из цели письма.

#### *5. Заключительная формула вежливости.*

Традиционным является выражение надежды на дальнейшее сотрудничество, на то, что изложенная в письме информация будет полезна и послужит в будущем для расширения взаимных связей.

Затем прямо перед подписью ставится заключительная фраза, подбираемая в зависимости от адресата, адреса и обращения. Это может быть: “Ваш такой-то”, “Сердечно Ваш...”, “Искренне Ваш...”, “С почтением...”, “С уважением...” и т.д.

#### *6. Подпись.*

Прежде всего указывается наименование фирмы-отправителя, хотя это не является обязательным и зависит от конкретных обстоятельств. Затем проставляется подпись, как правило, черными чернилами перьевой ручкой. После подписи указывается имя и фамилия, а еще ниже - занимаемая должность. Таким образом, в отличие от отечественной практики, подпись, фамилия и должность располагаются исключительно сверху вниз, а не отдельной строкой. На письмо не ставится никаких печатей.

#### *7. Приложения.*

О наличии приложений сообщается в конце письма после подписи, фамилии и должности.

### *6. Пользование визитной карточкой..*

Обязательный атрибут первой встречи с деловым партнером - обмен визитными карточками. Визитная карточка должна быть отпечатана на русском языке, а на обороте - на английском, французском или на языке страны пребывания. Обмен визитными карточками ведется строго по ранжиру, начиная с самых высокопоставленных членов делегации.

Визитная карточка должна быть выполнена на плотной бумаге (9х5см), типографским способом отпечатаны фамилия, имя и отчество, под ними занимаемая должность, в левом нижнем углу - адрес учреждения, в правом - номер служебного телефона, факса. Размер визитной карточки женщины несколько меньше визитной карточки мужчины (8х4 см).

Вручать визитные карточки необходимо обеими руками или только правой рукой! При этом вручающий и принимающий обмениваются легкими поклонами. Приняв визитную карточку, нужно прочитать вслух имя партнера, уяснить его должность и положение. Ни в коем случае нельзя мять чужие визитные карточки, делать на них пометки, вертеть в руках на глазах у хозяина. Это воспринимается как неуважение, обида.

Советуется использовать общепринятые сокращения - буквы латинского алфавита, которые пишутся в левом нижнем углу визитной карточки:

p.f. (pour feliciter) - в случае поздравления. Ответ дается визитной карточкой с надписью р.ч.;

p.f.N.A. (pour feliciter nouvel An) - в случае поздравления с Новым годом. Ответ дается визитной карточкой с надписью р.ч.;

p.c. (pour condolence) - в случае соболезнования. Ответ дается визитной карточкой с надписью р.ч.;

p.g. (pour remercier) - в случае выражения благодарности;

p.p.c. (pour prendre conge) - в случае окончательного отъезда из страны пребывания (вместо личного визита). Ответ не дается.

Визитные карточки либо лично вручаются адресату, либо оставляются у него дома при его отсутствии, либо посылаются с курьером или по почте. В карточках, привозимых лично, загибают верхний правый угол, но считается грубым нарушением этикета, если загнутую визитную карточку поручают завезти курьеру или пересылают по почте. На полученные или завезенные визитные карточки полагается дать ответ визитными карточками в течение 24 - х часов. Рекомендуется всегда иметь при себе не менее десяти своих визитных карточек.

#### *7. Диалог по телефону.*

При его эффективном использовании телефон становится важнейшим компонентом имиджа фирмы. Некоторые американские специалисты в области делового общения полагают, что одним из факторов бедственного положения отдельных предприятий являются скверные манеры их служащих, которые проявляются особенно отчетливо при разговоре по телефону. Особенное их удивление вызывает тот факт, что служащие самых известных фирм (даже секретари в приемных), как правило, не имеют никакой специальной подготовки для ведения телефонных переговоров.

В настоящее время получает все больше понимания идея проведения внутрифирменных краткосрочных курсов, посвященных овладению основами работы с оргтехникой, где особое внимание уделяется телефонам.

#### **Памятка - 1. Если звоните вы...**

##### До разговора

- Подумайте, так ли необходим этот разговор?
- Определите его цель.
- Имейте под рукой бумагу, карандаш (ручку), а также календарь, нужные для разговора материалы.

##### Во время разговора

- Представьтесь: фамилия, имя, отчество, отдел, предприятие.
- Говорите прямо в трубку.

- Произносите слова четко.
- Выясните, с тем ли вы говорите, кто вам нужен.
- Спросите, есть ли у собеседника время на разговор или лучше перезвонить попозже.
- Постарайтесь создать положительное настроение.
- Внимательно слушайте собеседника, не прерывайте его.
- Говорите спокойным голосом, не кричите.
- Попробуйте придать голосу приятную интонацию.
- Чаще улыбайтесь. Собеседник этого не видит, но чувствует.
- Избегайте монотонности, меняйте темп и интонацию разговора.
- Избегайте жаргона.
- Используйте паузы.

#### После разговора

- Спросите у себя: сказано ли все нужное?
- Не следует кому-либо передать это сообщение?
- Точно запишите итог разговора - о чем договорились с собеседником.
- Запишите, что вы обещали сделать.
- Сделайте необходимые заметки в ежедневнике.

#### **Памятка - 2. Если звонят вам...**

- Всегда рядом с телефоном держите карандаш и бумагу.
- Отвечая, называйте вашу фамилию и отдел (компанию).
- Запишите сразу фамилию позвонившего и его проблему.
- Если позвонивший не представился, попросите его об этом.
- Если вы не можете сразу ответить на вопрос, то:

⇒ передайте содержимое разговора человеку, знающему данную проблему;

⇒ спросите, можно ли перезвонить сразу же, как выяснится вопрос;

⇒ спросите, может ли собеседник подождать.

Ниже приводится краткий перечень того, что следует, а что не следует делать, когда звонит телефон.

<i>Не следует</i>	<i>Следует</i>
Долго не поднимать трубку.	Поднять трубку до четвертого звонка телефона.
Говорить “привет”, “да”, “говорите”, когда начинается разговор.	Говорить “доброе утро (день)”, представиться и назвать свой отдел.
Спрашивать: “Могу ли я Вам помочь?”	Спрашивать: “Чем я могу вам помочь?”
Вести две беседы сразу.	Концентрироваться на разговоре и внимательно слушать.
Оставлять телефон без присмотра хотя бы ненадолго.	Предложить перезвонить, если для выяснения деталей требуется время.
Использовать для заметок клочки бумаги и листки календаря.	Использовать бланки для записи телефонных разговоров.
Передавать трубку по многу раз.	Записать номер звонящего и перезвонить ему.
Говорить: “все обедают”, “никого нет”, “пожалуйста, перезвоните”.	Записать информацию и пообещать клиенту перезвонить ему.

Существуют выражения, которых следует избегать при телефонных разговорах, чтобы о фирме не сложилось превратного представления:

1. «Я не знаю». Никакой другой ответ не может подорвать доверие к фирме столь быстро и основательно. Если не в состоянии дать ответ собеседнику, лучше сказать: «Хороший вопрос... Разрешите, я уточню это для вас».

2. «Вы должны...». Серьезная ошибка. Клиент ничего не должен. Формулировка должна быть гораздо мягче: «Для вас имеет смысл...» или «Лучше всего было бы...».

3. «Нет», произнесенное в начале предложения, невольно приводит к тому, что путь к позитивному решению проблемы усложняется.

Даже беглое знакомство с теорией телефонных переговоров, как показывает практика, увеличивает эффективность работы служащих. Проверить же, как сотрудники фирмы усвоили уроки телефонного этикета, очень просто – достаточно позвонить в офис и представиться клиентом.

### Глава 3. Основы делового общения

Общение – сложный и многогранный процесс. При характеристике структуры общения в ней выделяют три взаимосвязанные стороны: коммуникативную, интерактивную и перцептивную. Эти стороны общения определяются в качестве функций, которые общение реализует в совместной деятельности людей.

*Коммуникативная сторона общения*, или коммуникация, состоит в обмене информацией между общающимися субъектами. *Интерактивная сторона* заключается в организации взаимодействия между общающимися субъектами, т.е. в обмене не только знаниями, идеями, но и действиями. *Перцептивная сторона* общения означает процесс восприятия друг друга партнерами по общению и установлению на этой основе взаимопонимания.

#### 3.1. Коммуникативная сторона делового общения

*Коммуникация* (от лат. communico – делаю общим, связываю) – процесс передачи информации от источника к получателю с целью изменить: его знания, установки или явное поведение; процесс обмена информацией.



- Кто?** (передает сообщение) - коммуникатор (источник)  
**Что?** (передается) - сообщение (текст)  
**Как?** (осуществляется передача) - канал  
**Кому?** (направлено сообщение) - получатель (реципиент, адресат)  
**С каким эффектом?** - эффективность

Рис. 5. Схема процесса коммуникации

По отношению к внешней и внутренней среде коммуникации бывают:



Рис. 6. Структура организационных коммуникаций

Помимо межличностного общения, менеджеры должны учитывать принципы межличностного общения в рамках организационных систем. По своей сущности организационная коммуникация связана с целями, функциями и структурой организационных систем.

Организационная коммуникация, которая определяется уставом или официальными правилами, называется формальной организационной коммуникацией. Существует несколько типов организационной коммуникации (рис. 6):

*нисходящая* - коммуникация, идущая от одного звена к другому сверху вниз (постановка задач (что, когда); инструктирование (что, как));

*восходящая* - коммуникация, идущая от одного звена к другому звену снизу вверх. Обратная связь (отчет о проверках, отчет об исполнении, сведения о личном мнении сотрудников);

*горизонтальная* - коммуникация, идущая от одного звена к другому звену. Концентрация внимания на координации деятельности различных

подразделений (обмен мнениями; координация действий; планирование; сообщение об исполнении);

*неформальная* - коммуникация, которая не следует уставу или общим правилам организации. Установившаяся система личных отношений между членами организации.

Типичная информация, передаваемая по каналу неформальной коммуникации:

- \* предстоящее сокращение штатов;
- \* новые меры наказания за опоздания;
- \* изменения в структуре организации;
- \* перемещения начальников и повышения;
- \* подробное изложение последних конфликтов, споров между руководителями;
- \* кто, с кем и зачем встречается после работы.

Организационную коммуникацию часто называют “нервной системой” организации.

*По средствам* коммуникация может быть (рис. 7):

1. Вербальная.
2. Невербальная.

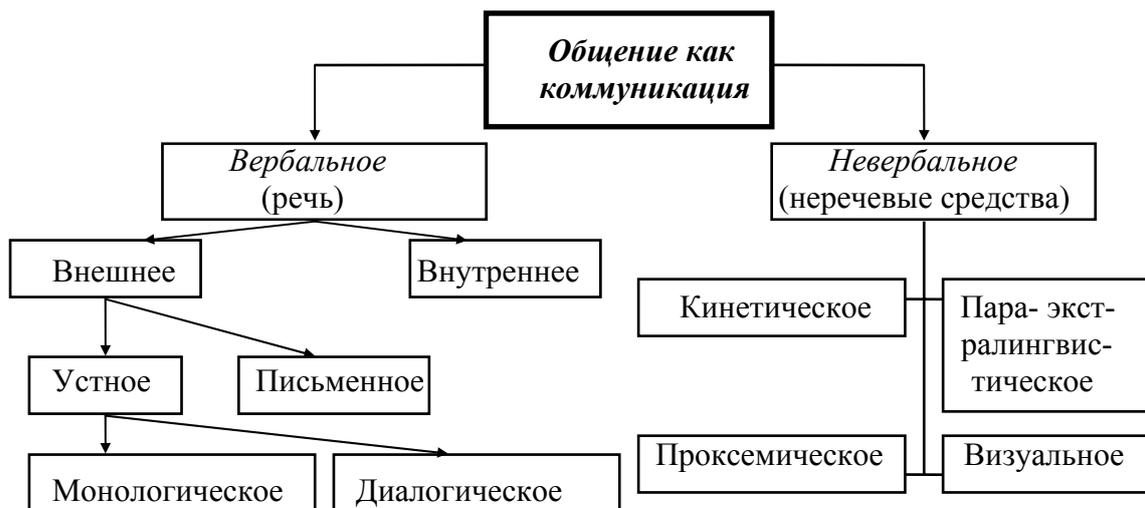


Рис. 7. Вербальные и невербальные средства общения

*Речь* является самым универсальным средством коммуникации. Речь есть процесс общения человека с другими людьми посредством естественного языка. Эффективность общения предполагает общий для общающихся язык. Важны и такие факторы, как образование, общая культура и культура речи.

В психологии и психолингвистике речь разделяют на *внешнюю*, ориентированную на других, и *внутреннюю*, предназначенную для самого себя. В свою очередь, внешняя речь может быть *устной* и *письменной*. Устная речь разделяется на *монологическую* и *диалогическую*. Монологическая речь существует в форме лекции, доклада, ораторской речи и т.д. Важнейшим способом общения является диалогическая речь, т.е. разговор, поддерживаемый собеседниками, совместно обсуждающими и разрешающими какие-либо вопросы.

Хотя вербальная речь и является универсальным средством общения, она дополняется употреблением неречевых, или невербальных, средств общения. Исследования показывают, что в ежедневном акте коммуникации человека слова составляют 7%, звуки и интонации - 38%, неречевое взаимодействие - 53%. «Говорим голосом, беседуем всем телом», – так говорил Публиций.

В психологии выделяют четыре формы невербального общения: кинесику, паралингвистику, проксемику, визуальное общение. Средства невербальной коммуникации во многом являются зеркалом, проецирующим эмоциональные реакции человека, которые мы как бы «считываем» в процессе общения. Роль невербальных знаков в общении велика. Можно сказать, что значительная часть человеческого общения разворачивается в подводной части «коммуникативного айсберга» – в области невербального общения. Каждая из форм общения использует свою знаковую систему.

*Паралингвистическая* и *экстралингвистическая* системы знаков представляют «добавки» к вербальной коммуникации.

*Паралингвистическая система* – это система вокализации, т.е. качество голоса, его диапазон, тональность. *Экстралингвистическая система* – включение в речь пауз, других вкраплений, например, покашливаний, плача, смеха, сам темп речи.

*Визуальное общение* – это контакт глазами. Глаза, пожалуй, самая информативная часть лица. Зрачки непроизвольно расширяются или сужаются, сообщая о реакции собеседника на кого-либо или на что-либо. Купцы в большинстве азиатских стран назначают цену товару, глядя в глаза покупателю. Если зрачки расширяются, можно повысить цену, покупатель заинтересован в покупке.

Эргель в книге «Психология межличностного общения» подсчитал, что люди смотрят друг на друга от 30 до 60% времени общения. Если два человека во время разговора смотрят друг на друга больше 60% времени, то они, вероятно, более заинтересованы в собеседнике, чем в том, что он говорит. Две крайности на этом полюсе - влюбленные и два жестоких индивидуума, готовых к драке. Если человек пытается скрыть информацию или лжет, его глаза встречаются с глазами собеседника менее 1/3 времени разговора.

*Кинесика* – это система средств общения, включающая в себя жесты, мимику, пантомимику. Кинетическая система представляет как отчетливо воспринимаемое свойство общей моторики различных частей тела (рук – жестикуляция; лица – мимика; позы – пантомимика). Эта общая моторика различных частей тела отображает эмоциональные реакции человека.

*Проксемика* – особая область психологии, занимающаяся нормами пространственной и временной организации общения. Так, размещение партнеров лицом друг к другу способствует возникновению контакта, символизирует внимание к говорящему. Расстояние, на котором общаются собеседники, зависит от культурных, национальных традиций, от степени доверия к собеседнику.

Зоны дистанции в человеческом контакте:

- *интимная зона* (0- 45-50 см), в эту зону допускаются лишь близкие, хорошо знакомые люди (родители с детьми, влюбленные и т.д.). Нарушение интимной зоны влечет определенные физиологические изменения в организме: учащение биения сердца, повышенное выделение адреналина, прилив крови к голове и т.д. Чем теснее люди друг к другу, тем легче «завести» толпу, сделать ее агрессивной.

- *личная или персональная зона* (от 0,4-0,5 до 1,2-1,5 м) для обыденной беседы с друзьями и коллегами предполагает только визуально-зрительный контакт между партнерами;

- *социальная зона* (от 1,2-1,5 до 4 м) соблюдается во время официальных встреч в кабинетах, преподавательских и других служебных помещениях;

- *публичная зона* (свыше 4 м) подразумевает общение с большой группой людей - в лекционной аудитории, на митинге и т.д.

1. Эти расстояния могут несколько меняться в зависимости от пола и возраста собеседников:

- ближе к партнеру стремятся находиться дети и старики;
- женщины также больше склонны к этому;
- уравновешенный, уверенный в себе человек подойдет к нам на более близкое расстояние, тогда как беспокойные, нервные люди – наоборот;
- отдаленное расстояние предпочитают подростки и люди средних лет.

2. Чем выше социальный статус собеседника, тем большее расстояние выбирают люди по отношению к нему.

3. У городских жителей интимная зона меньше, чем у деревенских.

Наилучший способ для налаживания отношений с партнером - перейти на то расстояние, которое удобно ему.

Читая «невербальный язык», следует придерживаться следующих правил:

1. Не принимать реакции мимики на внешние физические раздражители за проявления внутренних психологических состояний. При взгляде на яркое солнце обязательно сужается зрачок. То же самое произойдет с глазами, если мы станем припоминать, как в точности происходило какое-то важное событие. Или, например, «поза Наполеона» может быть вызвана ознобом.

2. Не делать выводов на основании одной детали, а рассматривать проявления человеческого тела только в системе, так как один и тот же жест может иметь разное значение (особенно в разных национальных культурах: например, кивок головы у русских – согласие, у болгар – отрицание).

3. Не принимать проявления, сформированные привычкой, за показатель состояния человека в данной ситуации (например, если человек привык в кругу друзей сидеть, закинув ногу на ногу, то он ведет себя так и в других ситуациях).

4. Не путать последствия физических недостатков с внешними проявлениями психологических состояний (прищуривание может быть обусловлено близорукостью, а вовсе не презрительностью).

Информация в общении не просто передается от одного партнера к другому, а именно обменивается. Соответственно и основной задачей информационного обмена в общении является не простой перевод информации в прямом и обратном направлении, а выработка общего смысла, единой точки зрения и согласия по поводу той или иной ситуации или проблемы общения. Для решения этой задачи в рамках общего информационного процесса работает особый механизм – механизм обратной связи. *Обратная связь* – это информация, содержащая реакцию реципиента на поведение коммуникатора. Цель предоставления обратной

связи – помощь партнеру по общению в понимании того, как воспринимаются его поступки, какие чувства они вызывают у других людей. Обратная связь может быть как словесной (вербальной), так и несловесной (невербальной). Чтобы собрать словесную обратную связь, источник может поставить вопросы перед адресатом, касающиеся послания. Ответы на эти вопросы покажут, правильно ли адресат понял содержание послания. Для сбора невербальной обратной связи источник может просто наблюдать за невербальной реакцией на послание.

В условиях человеческой коммуникации могут возникать специфические коммуникативные барьеры. *Коммуникативный барьер* – это психологическое препятствие на пути адекватной передачи информации между партнерами по общению. В случае возникновения барьера информация искажается или теряет изначальный смысл, а в ряде случаев вообще не поступает к реципиенту. Можно говорить о существовании барьеров непонимания, социально-культурного различия и барьеров отношения.

#### 1. Барьер непонимания:

- фонетическое непонимание (участники общения говорят на различных языках и диалектах, имеют существенные дефекты речи и дикции, искаженный грамматический строй речи);

- семантическое непонимание (различия в системах значения (тезаурусах) участников общения: под одним и тем же словом понимается разное);

- логический барьер (логика рассуждения слишком сложная, либо кажется неверной).

2. Социально-культурные различия - социальные, политические, религиозные и профессиональные различия, которые могут порождать совершенно различную интерпретацию одних и тех же событий, а также различное мировоззрение, миропонимание.

3. Барьеры отношения. Речь идет о возникновении чувства неприязни, недоверия к самому коммуникатору, которое распространяется и на передаваемую информацию.

*К условиям эффективной коммуникации можно отнести:* наличие эффективной обратной связи; соответствие типа коммуникативного влияния целям и задачам общения; отсутствие коммуникативных барьеров и эффективное слушание.

*Эффективное слушание*, обеспечивающее правильное протекание названных выше процессов, – это сложный, волевой акт, требующий от слушающего постоянного внимания, заинтересованности, готовности оторваться от собственных задач и вникнуть в проблемы другого. Различают два вида эффективного слушания.

*Нерефлексивное слушание* – или *внимательное молчание* – применяется на этапах постановки проблемы, когда она только формулируется говорящим, а также в ситуации, когда цель разговора со стороны говорящего – «излияние души», эмоциональная разрядка. Внимательное молчание – это слушание с активным использованием невербальных средств – кивков, мимических реакций, контакта глаз и поз интереса. Используются также и речевые приемы типа повторения последних слов говорящего «Зеркало», междометий («Угу-поддакивания»).

*Рефлексивное слушание* используется в ситуациях, когда говорящий нуждается не столько в эмоциональной поддержке, сколько в помощи при решении определенных проблем. В данном случае обратная связь дается слушающим в речевой форме через следующие приемы: задавание открытых и закрытых вопросов по теме разговора, перефразирование слов собеседника, позволяющее изложить ту же мысль другими словами (парафраз), резюмирование и изложение промежуточных выводов по беседе.

### 3.2. Перцептивная сторона делового общения

В отличие от понятия восприятия (перцепции) в общей психологии, в социальной психологии восприятие человека человеком обозначается как социальная перцепция. *Социальная перцепция* - это восприятие, понимание и оценка людьми социальных объектов: других людей, социальных групп, больших социальных общностей. Термин “социальная перцепция” был введен американским психологом Дж.Брунером в 1947 г. в период разработки программы психологических исследований восприятия, получившей название New Look (“Новый взгляд”). Позже было установлено, что восприятие социальных объектов обладает рядом специфических черт, качественно отличающих его от восприятия неодушевленных предметов: социальный объект (индивид, группа и т.д.) не пассивен и не безразличен по отношению к воспринимающему субъекту. Воздействуя на субъекта восприятия, воспринимаемый человек стремится трансформировать представления о себе в благоприятную для своих целей сторону; внимание субъекта социальной перцепции сосредоточено прежде всего не на моментах порождения образа как результата отражения воспринимаемой реальности, а на смысловых и оценочных интерпретациях объекта восприятия, в том числе причинных.

Хотя круг социальных объектов достаточно широк, практически в большинстве исследований изучается восприятие одной личности другой личностью и поэтому происходит сужение термина “социальная перцепция”, отождествление социальной перцепции с межличностной перцепцией или межличностным восприятием.

В структуре любого перцептивного акта выделяются субъект и объект восприятия, его процесс и результат (рис. 8).

## СУБЪЕКТ → ПРОЦЕСС ВОСПРИЯТИЯ → ОБЪЕКТ

Рис. 8. Структура перцептивного акта

Рассмотрим, как в общем виде разворачивается процесс восприятия одним человеком (наблюдателем) другого (наблюдаемого). В наблюдаемом ему доступны для восприятия лишь внешние физические признаки, среди которых наиболее информативными являются *внешний облик* (физические качества плюс оформление внешности) и *поведение* (совершаемые действия и экспрессивные реакции).

Воспринимая эти качества, наблюдатель определенным образом оценивает их и делает некоторые умозаключения (часто бессознательно) о внутренних психологических свойствах партнера по общению. Сумма свойств, приписанных наблюдаемому, дает человеку возможность сформировать определенное *отношение* к нему (это отношение часто носит эмоциональный характер и располагается в пределах континуума “нравится - не нравится”). На основании предполагаемых у наблюдаемого психологических свойств наблюдатель делает определенные выводы относительно того, какого поведения по отношению к нему, наблюдателю, можно ожидать от воспринимаемого лица, а затем строит *собственную стратегию поведения* по отношению к наблюдаемому человеку.

Описанный процесс социальной перцепции может быть представлен в виде следующей схемы (рис. 9):



Рис.9. Процесс социальной перцепции

Поясним сказанное на примере. Человек, стоящий поздно вечером на автобусной остановке, замечает приближающегося пешехода. Тот одет в темную одежду, держит руки в карманах и двигается быстрой, решительной походкой. Если стоящий на остановке человек спокоен и уверен в себе, он может подумать приблизительно так: «Этот человек, видимо, замерз и очень спешит. Наверное, опаздывает домой или на свидание. Сейчас он пройдет спокойно мимо». И подумав подобным образом, наблюдатель тоже спокойно продолжит свое ожидание. Если же человек на остановке встревожен или мнителен, он может рассудить по-другому: «Почему у него руки в карманах? Как он быстро надвигается на меня! У него может быть худое на уме. Вид больно подозрительный»... И человек скроется в тень («от греха подальше»).

Таким образом, мы определяем социальную перцепцию как восприятие внешних признаков человека, соотнесение их с его личностными характеристиками, интерпретацию и прогнозирование на этой основе его поступков. В целом, в ходе социальной перцепции осуществляется эмоциональная оценка другого; попытка понять причины его поступков и прогнозировать его поведение; создание собственной стратегии поведения.

Восприятие человека часто бывает необъективным. Если вновь обратиться к схеме социальной перцепции, то можно увидеть в ней т.н. «слабые места», то есть те узловые точки процесса, в которых с наибольшей вероятностью будут происходить искажения в объективном восприятии другого человека. Такими «слабыми местами» являются: психологические особенности и установки самого наблюдателя, характеристики наблюдаемого, доступные восприятию (насколько они адекватно отражают объективные психологические свойства данного лица), и адекватность (правомерность) оценок, на которых построено отношение наблюдателя к объекту наблюдения.

Вместе с тем можно выделить ряд универсальных психологических механизмов, обеспечивающих сам процесс восприятия и оценки другого человека, позволяющих осуществлять переход от внешне воспринимаемого к оценке, отношению и прогнозу.

Существуют три группы механизмов социальной перцепции:

- \* механизмы познания и понимания;
- \* механизм самопознания;
- \* механизм причинной интерпретации (каузальной атрибуции).

Возникновение и успешное развитие процесса межличностного общения возможно лишь в том случае, если между его участниками существует *взаимопонимание*.

В процессе общения должно присутствовать взаимопонимание между участниками этого процесса. Само взаимопонимание может иметь две формы: 1) *понимание* мотивов, целей, установок партнеров по взаимодействию; 2) не только понимание, но и *принятие*, разделение этих целей, мотивов, установок.

Основными *механизмами познания и понимания* другого человека являются идентификация (уподобление), эмпатия, аттракция.

*Идентификация* представляет собой такой способ познания другого, при котором предположение о его внутреннем состоянии строится на основе попытки поставить себя на место партнера по общению, то есть происходит уподобление себя другому. Идентификация имеет особое личностное значение на определенном возрастном этапе, приблизительно в старшем подростковом и юношеском возрасте.

*Эмпатия* - эмоциональное сопереживание другому. Это понятие является близким понятию "идентификация". Но в отличие от идентификации при эмпатии происходит не рациональное осмысление проблем другого человека, а скорее стремление эмоционально откликнуться на его проблемы. Эмпатия - это эмоциональное понимание другого.

В Англии для воспитания молодежи в духе понимания проблем других людей ребят заставляют носить на глазах черную повязку, сидеть долго в инвалидной коляске и т.п.

*Аттракция* (в дословном переводе – привлечение) - может быть рассмотрена как особая форма познания другого человека, основанная на формировании по отношению к нему устойчивого позитивного чувства.

**Основным механизмом самопознания** является социальная рефлексия.

*Рефлексия* - способность человека представить, как он воспринимается партнером по общению. Иначе говоря, это знание того, как другой знает меня, своеобразный удвоенный процесс зеркальных отражений друг друга.

Полнота представлений человека о самом себе в значительной степени определяется богатством его представлений о других людях, широтой и разнообразием его социальных контактов, позволяющих проанализировать отношение к себе со стороны различных партнеров по общению. Залог познания себя - это открытость другим людям.

Обращаясь к третьей группе механизмов социальной перцепции, обеспечивающих прогнозирование поведения партнера по общению, выделим универсальный механизм интерпретации поступков и чувств другого человека – механизм каузальной атрибуции – или причинной интерпретации.

**Механизм каузальной атрибуции.** Каузальная атрибуция (от лат. causa - причина и attribuo - придаю, наделяю) - интерпретация субъектом межличностного восприятия причин и мотивов поведения других людей. Родоначальником исследований по каузальной атрибуции является Ф.Хайдер.

В процессе общения человек никогда или почти никогда не обладает полной информацией о причинах поведения партнера. В условиях дефицита

такой информации индивиду ничего не остается делать, как формировать свой прогноз на основе предположения о возможных причинах, иначе говоря, осуществлять приписывание другому определенных мотивов и оснований тех или других действий и реакций.

У каждого человека есть свои “излюбленные” схемы причинности, то есть привычные способы объяснения чужого поведения.

Люди с *личностной атрибуцией* в любой ситуации склонны находить конкретного виновника случившегося, приписывать причину произошедшего конкретному человеку.

Люди с *обстоятельственной атрибуцией* склонны прежде всего винить обстоятельства, не ища конкретного виновника.

Люди со *стимульной атрибуцией* видят причину случившегося в предмете, на который было направлено действие (ваза упала, потому что плохо стояла).

При исследовании процесса каузальной атрибуции выявлено много различных закономерностей приписывания. Например, успех люди чаще всего приписывают себе, а неудачу - обстоятельствам.

В процессе межличностного восприятия возникает ряд “эффектов”: первичности, недавности (новизны), ореола. Большую роль играют также явление стереотипизации.

*Эффект первичности* - более высокая вероятность припоминания нескольких первых элементов расположенного в ряд материала по сравнению со средними элементами. Эффект первичности в социальной психологии определяет значимость определенного порядка поступления информации о человеке для формирования представления о нем.

*Эффект недавности (новизны)* - увеличение вероятности припоминания последних элементов расположенного в ряд материала по сравнению со средними элементами ряда. В социальной психологии эффект недавности заключается в том, что по отношению к знакомому человеку

наиболее значимой оказывается последняя, т.е. более новая, информация о нем, тогда как по отношению к незнакомому человеку более значима первая информация.

*Эффект ореола* (галлоэффект) - распространение в условиях дефицита информации о человеке общего оценочного впечатления о нем на восприятие его поступков и личностных качеств. При формировании и развитии первого впечатления о человеке эффект ореола может выступать в форме позитивной оценочной пристрастности (“положительный ореол”) и негативной оценочной пристрастности (“отрицательный ореол”).

*Стереотипизация* (от греч. stereos - твердый, typos - отпечаток) – формирование устойчивого образа какого-либо явления или человека – стереотипа, которым пользуются как шаблоном при взаимодействии с определенным типом людей на основе ограниченного опыта общения и стремлении строить выводы на основе ограниченной информации. Стереотип - это некоторый устойчивый образ какого-либо явления или человека, которым пользуются в общении как средством “сокращения” процесса узнавания. Стереотипизация в процессе познания людьми друг друга может привести к двум различным следствиям:

- \* определенному упрощению процесса познания человека;
- \* возникновению предубеждения (например, этнические стереотипы – чопорность и худоба англичан, легкомысленность французов, эксцентричность итальянцев).

Часто стереотип возникает при восприятии людей определенной профессии. При этом некоторые профессиональные черты, воспринятые в процессе общения с отдельными представителями какой-то профессии, переносятся на всех ее представителей («все торгаши – рвачи» и т.д.).

### 3.3. Интерактивная сторона делового общения

Интерактивная сторона общения чаще всего проявляется при организации совместной деятельности людей. Выделяют три возможные формы организации совместной деятельности:

1. *Совместно-индивидуальная деятельность* – когда каждый участник делает свою часть общей работы, независимо друг от друга.

2. *Совместно-последовательная деятельность* – когда общая задача выполняется последовательно каждым участником (конвейерная система).

3. *Совместно-взаимодействующая деятельность* – когда происходит одновременное взаимодействие каждого участника со всеми остальными.

В одной австралийской авиакомпании так отрабатывают взаимодействие и взаимопонимание в экипаже. Вывозят ребят за город, сажают на надувной плот и предлагают совместными усилиями выгрести на середину водоема. Но вот плот далеко от берега, и тут-то из плота разом «выстреливают» все пробки. Дружный экипаж оказывается в воде... И сразу становится ясно, кто чего стоит и можно ли этим людям работать вместе.

Одно из возможных следствий непродуктивного взаимодействия – конфликт.

*Конфликт* - это отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Бытует мнение, что конфликт - явление всегда нежелательное. Современная точка зрения - даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже могут быть и желательными.

Конфликт может быть *функциональным* (вести к повышению эффективности организации) и *дисфункциональным* (вести к снижению

эффективности организации, личной удовлетворенности, группового сотрудничества). Конструктивная функция конфликта сводится к следующему:

- \* конфликт является важным источником развития личности, группы, межличностных отношений, позволяет им подняться на новую высоту, расширить и изменить сферу и способы взаимодействия;
- \* конфликт снижает вероятность застоя и упадка группы;
- \* конфликт способствует развитию взаимопонимания между участниками взаимодействия.

Структура конфликта может быть описана с помощью двух важнейших понятий: конфликтной ситуации и инцидента. Исходным признаком конфликта является *конфликтная ситуация* – обострение отношений, возникновение реальных противоречий между людьми, перерастающее, при определенных обстоятельствах, в конфликт. По сути дела, это еще не сам конфликт, так как существующее объективное противоречие может определенное время не осознаваться участниками взаимодействия.

Конфликтная ситуация включает в себя:

- объект конфликта;
- участников конфликта;
- мотив конфликта.

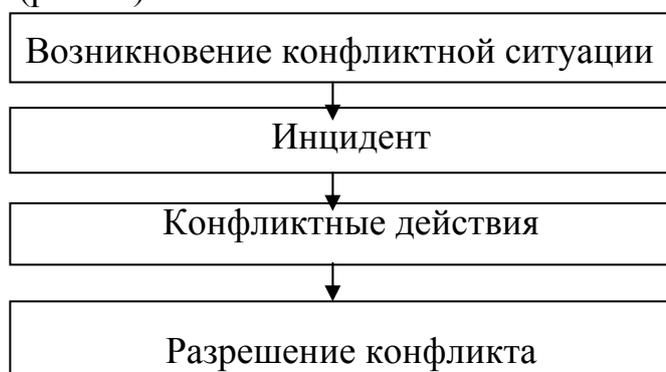
*Объект конфликта* – внешняя причина, приведшая к возникновению конфликтной ситуации; реальный или идеальный предмет, являющийся причиной спора.

*Участники конфликта (стороны)* – отдельные люди или группы людей. Для сторон характерно наличие у них внешней и внутренней позиции в конфликте.

*Мотив конфликта* – психологическая причина вступления людей в конфликт. Внешняя позиция – это та мотивировка участия в конфликте, которая открыто предъявляется сторонами своим оппонентам. Она может совпадать, а может и не совпадать с внутренней позицией, представляющей собой набор тех истинных интересов, мотивов и ценностей, которые принуждают человека или группу включаться в конфликт. Внутренняя позиция зачастую скрыта не только от оппонентов и наблюдателей, но и от самого субъекта, так как является неосознаваемой.

Конфликт становится психологической реальностью для участников с момента возникновения инцидента. *Инцидент* – это ситуация взаимодействия, позволяющая осознать его участникам наличие объективного противоречия в их интересах и целях. Различают скрытый и открытый инциденты. В своей первой форме инцидент разворачивается на уровне осознания участниками конфликтности происходящего, но может никак не проявляться в их реальных отношениях. Открытый инцидент разворачивается как серия конфликтных действий участников по отношению друг к другу.

Таким образом, конфликт = конфликтная ситуация + инцидент. *Динамика конфликта*, то есть закономерности его развития находятся в полном соответствии с его структурой. Можно выделить 4 основные стадии развития конфликта (рис.10).



*Рис. 10. Динамика конфликта*

На стадии конфликтных действий происходит дальнейшее развитие всех структур конфликта. Объект конфликта, как правило, расширяется за счет «втягивания» в конфликт близлежащих зон взаимоотношений (так, конфликт из деловой сферы переходит в личностную, область несовпадений мнений кажется его участникам гораздо шире, чем в начале).

Естественно, что две промежуточные стадии не являются обязательными. Так, конфликт может объективно возникнуть, но остаться неосознанным вплоть до исчезновения самой конфликтной ситуации. Конфликт может найти разрешение на стадии осознания, не переходя к действиям. Однако в реальности большинство конфликтов так или иначе проходят все основные стадии.

Все конфликты можно подразделить на следующие типы:

*внутриличностный.* Распространенная форма - ролевой конфликт. Например, к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат работы; производственные требования не согласуются с личными потребностями и ценностями; несоответствие ролей индивида (например, роль отца и руководителя). Разрешение внутриличностного конфликта - задача психологическая, хотя руководство тоже должно внимательно к нему относиться;

*межличностный.* Наиболее распространенный тип. Источник конфликта кроется в отношениях между двумя или несколькими членами группы. В организациях чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или трудовые ресурсы;

*конфликты между личностью и группой.* Примерами такого рода конфликтов могут служить руководитель и группа подчиненных, клиент и группа продавцов и т.д.;

*межгрупповой.* Примерами могут служить конфликт между профсоюзом и администрацией; конфликт между линейным и штабным персоналом; конфликт между администрацией и персоналом.

Причины, по которым могут возникать организационные конфликты, различны:

- распределение ресурсов (информация, финансы, трудовые ресурсы);
- технологическая неопределенность;
- взаимозависимость задач (проблема управления персоналом, решаемая как штабным, так и линейным персоналом);
- нарушения субординации;
- отсутствие единоначалия;
- превышение нормы управляемости;
- различия в потребностях и целях;
- различия в представлениях и ценностях работников и руководителей (например, свобода и контроль);
- отношения внутри треугольника: группа – человек – руководитель и т.д.

Менеджер любого уровня должен быть психологически готов к управлению конфликтными ситуациями и их разрешению до перерастания в конфликт, то есть иметь навыки:

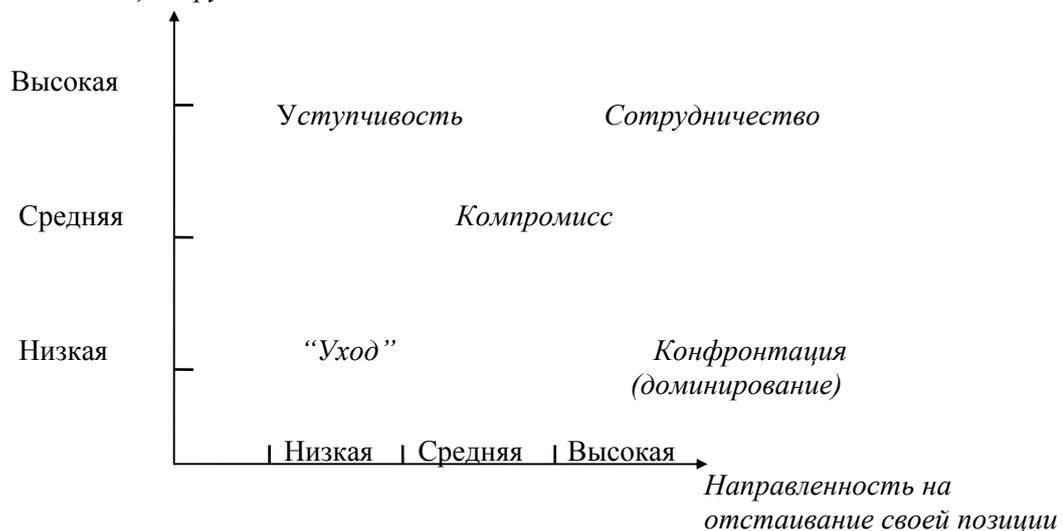
- анализа и диагностирования конфликтов;
- управления развитием ситуации;
- прогнозирования последствий развития ситуаций;
- понимания субъективных мотивов вступления людей в конфликт;
- определения стратегий поведения оппонентов;
- принятия оптимальных решений по ситуации, в т.ч. их локализации;
- устранения отрицательных последствий;
- извлечения положительного опыта.

Можно выделить 5 типов стратегий реагирования в конфликтных ситуациях:

- \* доминирование (конфронтация), утверждение своей позиции любой ценой;
- \* уступчивость, подчинение, сглаживание конфликта;
- \* компромисс, позиционный торг (“я тебе уступлю, ты - мне”);
- \* сотрудничество - разумное и справедливое решение конфликта с учетом обоснованных интересов обеих сторон;
- \* избегание конфликта, уход из ситуации.

Наиболее эффективным является стиль “сотрудничество”. Крайне неблагоприятными стилями являются “избегание”, “доминирование”, “уступчивость”, а стиль “компромисс” позволяет достичь лишь временного недолговечного решения конфликта, позднее он может появиться вновь. При уклонении конфликт все равно остается, при соперничестве и приспособлении выигрывает только одна сторона, при компромиссе реализуются не все интересы (рис. 11).

*Направленность на понимание,  
принятие позиции другого*



*Рис.11. Типы поведения в конфликтных ситуациях*

Общая характеристика стратегий поведения в конфликтных ситуациях представлена в табл. 2.

*Стратегии поведения в конфликте*

<i>Стратегия</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Результаты</i>
<b>Приспособление</b>	Сглаживание своей позиции, подавление собственных интересов	Невыигрыш – выигрыш
<b>Компромисс</b>	Урегулирование через взаимные уступки	Непроигрыш – непроигрыш
<b>Сотрудничество</b>	Совместный поиск решений, удовлетворяющих обе стороны	Выигрыш – выигрыш
<b>Уклонение</b>	Стремление выйти из конфликта, не решая его	Проигрыш – проигрыш
<b>Соперничество</b>	Открытая борьба за свои интересы, игнорирование интересов другой стороны	Выигрыш – проигрыш

Будучи участниками конфликтов, люди считают, что их случай уникален. Однако в развитии любых конфликтов можно проследить много общих черт и, следовательно, конфликты можно диагностировать.

*Диагностировать конфликт* – значит сделать первый шаг к его разрешению. Для этого необходимо установить:

- истоки конфликта: объект, мотивы, способы «борьбы», инфраструктуру;
- «биографию» конфликта: начальную конфликтную ситуацию и ее фон, инциденты, которые уже происходили, кризисные точки, поворотные пункты;
- стороны конфликта: характеристики, ранги и роли оппонентов, личные отношения между ними;
- исходные отношения сторон к конфликту: признание существования конфликта, желание самостоятельно найти решение, надежда на помощь третьей стороны, начальные условия оппонентов.

## Глава 4. Организационное развитие и изменения

*В мире нет ничего более постоянного, чем изменения,  
ничто в мире не находится в состоянии покоя.*

Старая истина

Ли Якокка сравнивает положение руководителя с ситуацией во время утиной охоты. Можно прицелиться и взять утку на мушку, но птица никогда не находится в состоянии покоя. Чтобы попасть в утку, необходимо передвигать ружье. Затем Якокка переходит к разговору о команде, принимающей решения: занятая поиском важного решения, она не всегда может так быстро перестроиться, как того требуют события, на которые команда пытается отреагировать. Когда же она готова реагировать, утка уже давно улетела.

Открытый и динамичный характер организации вызывает необходимость изменений, следствием которых может быть противоречивость целей и деятельности подсистем организации, что, в свою очередь, рождает новые потребности в изменениях.

В организациях непрерывно возникают *противоречия* в виде неудовлетворенных потребностей, которые делают невозможным сохранение систем в неизменном состоянии. Изменения становятся источником новых противоречий, в результате система непрерывно меняется и развивается.

Под *проблемой* понимается некоторое состояние организации, характеризующееся несоответствием (различием) между предъявляемой потребностью и возможностью организации удовлетворить эту потребность в момент ее появления. Решение этой проблемы состоит в разрешении этого несоответствия.

Недостаточно просто производить товары и услуги - они должны улучшаться, становиться более экономичными. Предприятию не обязательно становиться больше, но оно непременно должно становиться

лучше. Инновация - совсем не обязательно изобретение в техническом смысле, но даже если она и включает изобретение, то практически никогда не сводится только к нему. Это экономический, а не технологический термин. Социальные и экономические инновации часто оказываются важнее технологических (например, страхование экономической деятельности, продажа в кредит).

Многие исследования содержат множество данных, убедительно доказывающих факт существования непосредственной зависимости между конкурентными позициями предприятия и его инновационным потенциалом, возможностями осуществлять нововведения. Инновационный потенциал - способность организации успешно воспринимать, разрабатывать и внедрять новшества.

Виды изменений в организации могут принимать следующие формы:

- \* изменения людей (модификация установок и профессионального уровня);
- \* структурные изменения (изменение организационной структуры, целей и задач, корпоративной культуры, эффективности работы организации);
- \* технологические изменения (изменения уровня технологии).

Выбор типа изменений должен быть основан на результатах внешнего и внутреннего анализа организации.

К числу основных видов изменений относятся:

- а) изменения стратегического курса организации;
- б) слияние нескольких организаций;
- в) внедрение или перестройка системы обработки данных, реализуемой на современных технических средствах;
- г) переход на новую систему планирования;
- д) изменения рынков сбыта;
- е) внедрение нового стиля управления.

Часто проведение организационных изменений сопровождается сопротивлением со стороны персонала. Острота и напряженность конфликта между старым и новым зависит от масштабов изменений, их значимости. Крупномасштабные изменения, осуществляемые в организациях, представляют собой сложные процессы, затрагивающие интересы многих людей.

Людам свойственно настороженное, а иногда и негативное отношение ко всем изменениям в их повседневной деятельности. Такие изменения рассматриваются как представляющие потенциальную угрозу привычкам, образу мышления, статусу и т.п. Выделяют три вида потенциальных угроз в связи с осуществлением изменений:

- экономические (опасение, что снизится уровень дохода, либо станет менее вероятным увеличение дохода в будущем);
- психологические (общее ощущение неопределенности в связи с изменением требований, обязанностей, методов и режима работы и т.д.);
- социально-психологические (утрата престижа, связанного с конкретной должностью или принадлежностью к определенной группе).

Требуется специально разработанная программа преодоления сопротивления изменениям, учитывающая цели изменений, условия их осуществления, особенности организации, ее кадровый состав.

В некоторых случаях при внедрении нововведения необходимо:

- гарантировать официально, что изменения не приведут к снижению реальных доходов работников ни в ближайшем, ни в отдаленном будущем;
- предложить работникам участвовать в выработке решений об изменениях или нововведениях и их планировании;
- определить заранее возможные опасения работников и рассмотреть компромиссные варианты с учетом их интересов;
- осуществлять изменения постепенно, в ограниченных масштабах или в экспериментальном порядке.

Основными принципами организации работы с людьми при внедрении нововведения являются:

- принцип информированности о существовании проблемы (информация о выигрыше для каждого);
- принцип превентивной оценки (информирование на подготовительной стадии о необходимых усилиях, прогнозируемых трудностях, проблемах);
- принцип инициативы снизу (необходимая доля ответственности за обеспечение успешности внедрения нововведения на всех уровнях);
- принцип перманентного информирования (непрерывное информирование о достигнутых успехах и трудностях);
- принцип индивидуальной компенсации (переобучение, психологический тренинг и т.д.);
- принцип учета типологических особенностей восприятия инноваций различными людьми.

С этой точки зрения интересна типология Е.С.Жарикова, основанная на отношении людей к нововведениям:

1. *Новаторы* – люди, для которых характерен постоянный поиск возможностей усовершенствования чего-либо.

2. *Энтузиасты* – люди, которые принимают новое независимо от степени его проработки, обоснованности, возможностей использования на практике. Достаточно часто у них преобладает эмоциональный подход.

3. *Рационалисты* – новые идеи принимаются людьми этого типа только после тщательного анализа их полезности, возможностей использования, вероятных трудностей и т.д.

4. *Нейтралы* – люди, которые будут действовать в соответствии с тем, что им приказали или как на них повлияли.

5. *Скептики* – люди, которые не склонны на слово верить ни одному, даже очевидно полезному предложению. Скептик может стать хорошим

контролером проектов и предложений, как человек, формулирующий и высказывающий сомнения по поводу всего, с чем он сталкивается. Как правило, они тормозят нововведения.

6. *Консерваторы* – люди, которые критически относятся ко всему, что не проверено опытом. Не доверяют ссылкам на опыт и требуют все новых и новых проверок. Их девиз: «Никаких новинок, никаких изменений, никакого риска».

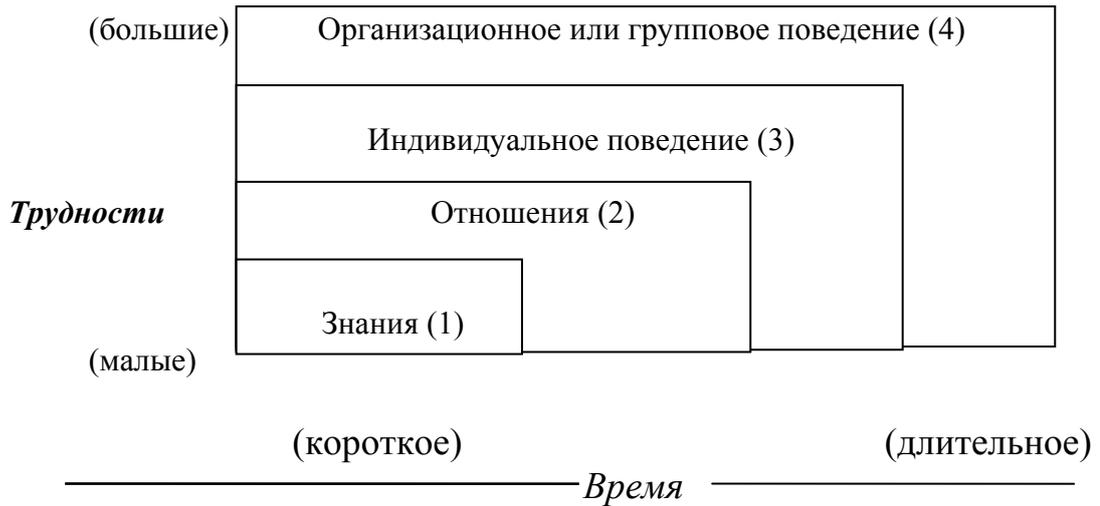
7. *Ретрограды* – люди, которые автоматически отрицают все новое, ибо «старое заведомо лучше нового».

Менеджер, в функции которого входит управление изменениями, должен знать *теорию изменений у человека* Курта Левина. Это модель, состоящая из трех последовательных стадий: “размораживание”, “изменение”, “повторное замораживание”.

Суть модели заключается в том, что отдельный человек меняется на нескольких уровнях (рис. 12):

- 1) уровне знаний (сотрудникам должна быть дана исчерпывающая информация об изменениях, с тем чтобы они лучше понимали их обоснованность);
- 2) уровне отношений (принятие необходимости изменений);
- 3) уровне поведения (действия в поддержку эффективного осуществления изменений).

Осуществлять изменения от 1-го до 4-го уровня все труднее.



*Рис. 12 . Время и уровень трудности при различных уровнях изменений*

К основным способам сокращения сопротивления относят:

- \* уход от неожиданностей. Как правило, людям необходимо время, чтобы переварить и дать оценку предлагаемым изменениям, до того как менеджмент реализует их. Люди должны получить полную информацию о характере изменений и сроках их реализации;
- \* содействие правильному пониманию. Каждый работник должен получить информацию, которая поможет ему ответить на вопросы, касающиеся гарантий сохранения рабочего места, повышения или снижения уровня производительности труда, престижности профессии или должности, объема ответственности, продолжительности рабочего дня, межличностных отношений и т.д.;
- \* установление стадий изменений. Необходимо обозначить меры поощрения тех работников, которые должны сыграть наибольшую роль в процессе реализации намеченных изменений;
- \* экспериментальные изменения. Изменения на временной основе.

В целом нововведения приведут к позитивным результатам лишь в том случае, если работники изменят свое поведение.

Важной проблемой является проблема изменения организационной культуры. Наиболее эффективный способ преобразования организационной культуры – постепенное, многошаговое изменение, имеющее эволюционный, а не революционный характер.

К условиям, которые определяют необходимость изменения культуры, относят:

1. Наличие серьезного кризиса в деятельности компании.
2. Смена лидеров.
3. Небольшие размеры и срок существования организации.
4. Общая слабость организационной культуры.
5. Изменение стратегии компании и т.д.

Изменение культуры организации включает в себя прохождение ряда процедур:

- ◆ установление культурных ценностей и убеждений, которые требуется изменить;

- ◆ выявление “стражей” имеющейся в организации культуры, т.е. тех, кто является наиболее важным хранителем устоявшихся норм и ценностей и чья поддержка будет решающей для успеха новой культуры;

- ◆ выработка плана того, как дать этим “стражам” почувствовать необходимость культурных перемен и начать работу по выполнению этого плана;

- ◆ создание системы контроля для поддержки процесса перемен.

При изменении корпоративной культуры следует помнить о том, насколько это сложный процесс и как он может сказаться на деятельности компании в целом.

## Литература

1. Алексеев А., Пигалов В. Деловое администрирование на практике: инструментарий руководителя. – М.: Технологическая школа бизнеса, 1994. – 144 с.
2. Алексеева М. Культура экономической организации// Соц.-пол.журнал, №1, 95.
3. Вильховченко Э. Новое в культуре труда, производства, компании// МЭиМО, №12, 94.
4. Громкова М.Т. Организационное поведение. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999.
5. Друкер Питер Ф. Рынок: как выйти в лидеры. - М., 1992. - 351 с.
6. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н.Новгород: НИМБ, 1997.
7. Еропкин А.М. Организационное поведение: Конспект лекций. – М.: Изд-во «ПРИОР», ИВАКО Аналитик, 1998.
8. Занковский А.Н. Анализ базовых “координат” организационных культур японских и российских менеджеров// Психологический журнал РАН, т. 17, № 3, 1996.
9. Кефели И., Кулакова Т. Культура и экономическая жизнь общества// Соц.-пол.журнал, №5, 95.
10. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. – М.: ЮНИТИ, 1999.
11. Красовский Ю.Д. Управление поведение в фирме. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 368 с.
12. Молл Е.Г. Менеджмент. Организационное поведение: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 1998.
13. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. – М.: Финстатинформ, 1997. – 878 с.
14. Рюттингер Р. Культура предпринимательства. - М.: ЭКОМ, 1992. -240с.

15. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. – М.: А/О “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1995. - 240 с.
16. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. - М.: Дело, 1995. - 336 с.
17. Управленческое консультирование: В 2-х т. Т.1. - М.: СП “Интерэксперт”, 1992. - 319 с.
18. Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. - М., 1996. - 207 с.
19. Щербина С.В. Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функции// СОЦИС, №7, 1996.
20. Никифорова Л.Х. Организационное поведение: Учебное пособие. Ч. I. М.: МГТУ ГА, 2001. –80 с.

## Оглавление

Введение .....	3
Глава 1. Корпоративная культура .....	4
Глава 2. Деловая этика и этикет .....	28
2.1. Основы деловой этики и социальная ответственность бизнеса .....	28
2.2. Основы делового этикета .....	36
Глава 3. Основы делового общения .....	48
3.1. Коммуникативная сторона делового общения .....	48
3.2. Перцептивная сторона делового общения .....	57
3.3. Интерактивная сторона делового общения .....	64
Глава 4. Организационное развитие и изменения .....	71
Литература .....	78