

## Содержание:

# ВВЕДЕНИЕ

Потоки коммуникации, в которых участвуют менеджеры аппарата управления, являются жизненно важными связующими звеньями между менеджером и его сотрудниками, между менеджерами одного уровня, между организацией и внешней средой. В целом поток информации от одного человека к другому принято называть коммуникацией. Обмен информацией между менеджером, органом управления и исполнителями - все это коммуникация.

Коммуникации являются неотъемлемым компонентом любых процессов взаимодействия, но чтобы они были эффективными, требуется определенный управленческий стиль – навык которого не очевиден. Для этого менеджеру:

**во-первых**, важно знать приемы развития коммуникационных процессов, характер влияния внешних условий на достигнутые результаты и,

**во-вторых**, иметь способности, необходимые для эффективного обмена информацией. В сложных ситуациях может потребоваться даже специальный персонал в Предприятия, на которого следует возложить обязанности изучать и развивать системы коммуникаций в Предприятия.

Наличие стратегической Информации - это основное условие конкурентности Предприятия. Менеджера интересует информация о физических и юридических лицах, передовой технологии, экономической и финансовой ситуации и т.д. Оперативная, надежная, достоверная и своевременная информация является краеугольным камнем управленческого процесса, и от того насколько она качественна, во многом зависит качество управления предприятием.

Информация может приниматься менеджером к сведению, служить основой будущих решений, быть платформой для проектирования, расширять знания и кругозор. Без информации невозможна совместное взаимодействие в условиях разделения труда, нехватка нужной, как и избыток ненужной информации дезорганизует любую деятельность.

В повседневной работе менеджер должен использовать информацию от различных доступных источников - вышестоящих менеджеров, сотрудников, менеджеров того же уровня, контрагентов, поставщиков и т.д. Процессы коммуникаций позволяют менеджерам эффективно вести свою работу и принимать решения о выборе оптимальной формы для достижения поставленных целей.

Цель курсовой работы - выявить генезис сложностей коммуникации, с потенциальными рисками на пути к пониманию сути общения, а также с тем, что можно применить, чтобы более эффективно обмениваться информацией как среди управляющих, так и за пределами их круга.

Задачи курсовой работы:

- Выразить понятие барьера;
- Выразить представления о барьерах в режиме потоковой коммуникации;
- Выразить представления о барьерах межличностной коммуникации;
- Обозреть различные варианты преодоления коммуникативных барьеров;

## **1. Коммуникации - что это?**

Коммуникации - это обмены информацией.

Информация - это лишь внешнее проявление коммуникации, ее субстрат. Информация играет центральную роль в коммуникационном существовании человека и выступает как средство коммуникации [3, с.124].

Таким образом Коммуникация - это процесс на основе которого коммуникатор получает информацию, необходимую для принятия решений и приводит принятые решения к исполнению в Предприятия. Если процессы коммуникации налажены плохо, решения могут оказываться ошибочными, сотрудники могут неверно понимать, чего же хочет от них менеджер, или, как вариант, от этого могут страдать межличностные отношения. Эффективностью коммуникаций часто определяют качество решений и то, как они в действительности будут реализованы.

В коммуникации информация передается от одного участника (источника) к другому (приемнику). Участниками (субъектами) могут быть:

- личности
- группы
- Предприятия.

В первом случае коммуникация носит межличностный характер и осуществляется путем передачи фактов, мнений, идей, ощущений или намеков, восприятий, чувств и отношений от одного лица к другому в устной или какой-либо другой форме (письменно, жесты, поза, тон голоса, время передачи, недосказанность и т.п.) с целью получения в ответ желаемой реакции.

Коммуникация и информация различны, но увязанные между собой сущности. Процесс коммуникации включает в себя и то, **что** передается, и то, **как** «это - что» передается. Для того чтобы коммуникация состоялась, необходимо наличие, как минимум, двух участников.

!!! Коммуникация предъявляет требования к каждому из участников управленческого взаимодействия. Так, каждый из участников должен обладать всеми ли некоторыми способностями: видеть, слышать, осязать, воспринимать запах и вкус. Эффективная коммуникация требует от каждой из сторон определенных навыков и умений, а также наличия определенной степени взаимного понимания.

Термин «коммуникация» происходит от латинского «communis», означающего «общее»: передающий информацию пытается установить «общность» с получающим информацию. Отсюда коммуникация может быть определена как передача не просто информации, а значения или смысла с помощью символов.

Эффективная межличностная коммуникация в силу ряда причин очень важна для успеха в управлении. Во-первых, решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей (начальник с подчиненным, подчиненные друг с другом) в рамках различных событий.

Во-вторых, межличностная коммуникация, возможно, является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующих неопределенностью и двусмысленностью [1, с. 380].

Менеджеры затрачивают на коммуникации 50-90% своего времени. Это может показаться невероятным, но, если учесть, что менеджеру приходится общаться, исполняя роли межличностного общения, информационные роли и роли, связанные с принятием решений, а также для выполнения всех управленческих функций, все

становится на свои места. Именно потому, что коммуникации являются неотъемлемой частью всех основных видов деятельности менеджера, их называют *связующим процессом*.

Все три основные ролевые установки менеджеров и все четыре основные управленческие функции нацелены на формулировку организационных целей и их достижение, и степень реализации этих целей, как правило, напрямую зависит от качества коммуникаций. Следовательно, эффективные коммуникации просто необходимы для успеха, как отдельного работника, так и Предприятия в целом.

Однако, хотя важнейшая роль коммуникаций в успехе организаций признается всеми, опросы показывают, что, по мнению 73% американских, 63% английских и 85% японских менеджеров, именно неэффективные коммуникации сегодня становятся основным барьером на пути достижения организационных целей. Еще один опрос почти 250 тысяч работников из двух тысяч компаний выявил, что коммуникации - одна из серьезнейших проблем организаций. Разобравшись в сути коммуникаций на личностном и организационном уровнях, можно научиться снижать вероятность неэффективного общения и стать более эффективным менеджером. Эффективный менеджер - это менеджер, который эффективен именно в сфере коммуникаций. Такой управленец знаком с природой коммуникационного процесса, обладает отличными навыками устного и письменного общения и понимает, как на качество коммуникаций влияет среда.

Основная задача менеджмента - получение прибыли, что напрямую зависит от умения менеджера управлять делами. Можно увидеть связь между коммуникацией, информацией и умением менеджера работать. Известно, что обмен информацией в Предприятиях не всегда так эффективен, как следовало бы. На деле люди общаются между собой менее эффективно, чем им это кажется.

Этот факт отлично проиллюстрировало исследование Р. Лайкерта, проанализировавшего деятельность бригадиров и их подчиненных одного из предприятий коммунального обслуживания.

В то время как 85% бригадиров считали, что их подчиненные могут свободно обсуждать важные деловые проблемы, лишь 5 % признались, что действительно это делают. В ходе другого исследования менеджер отдела сообщил, что дал инструкции и донес до подчиненных решения по 165 конкретным моментам. Однако, по сведениям подчиненных, они знали лишь о 84 его распоряжениях. Еще один исследователь проанализировал деятельность калифорнийской компании в

сфере здравоохранения и выявил серьезные расхождения в оценке эффективности коммуникаций представителями менеджмента высшего, среднего и низшего уровней.

Кроме того, зачастую переданное сообщение неправильно понимается его получателем, что также является признаком неэффективных коммуникаций. Дж. Майнер, выдающийся исследователь в сфере менеджмента, считает, что всего 50% контактов в Предприятия приводят в результате к взаимопониманию сторон. И, как правило, причиной этому является неспособность людей учесть тот факт, что коммуникации представляют собой *обмен*.

В ходе обмена активную роль играют обе стороны. Например, если вы, будучи менеджером, рассказываете подчиненному об изменении его рабочего задания, то это лишь начало процесса обмена. Чтобы коммуникации были эффективными, ваш собеседник должен продемонстрировать, что понял свою задачу и то, каких результатов вы от него ожидаете. Коммуникации эффективны только при условии, что одна сторона предлагает информацию, а другая ее верно воспринимает, а для этого к данному процессу необходимо относиться с огромным вниманием.

*Коммуникационный процесс* - обмен информацией между двумя или более людьми.

Основная цель коммуникации - достичь понимания обмениваемой информации, т.е. сообщения. Но сам по себе факт обмена информацией еще не гарантирует, что процесс был успешным. Вам, конечно, доводилось сталкиваться с примерами неэффективных коммуникаций с друзьями, родственниками или коллегами. Чтобы лучше понять суть этого процесса и то, чем определяется его эффективность, необходимо иметь представление о том, из каких этапов он состоит.

Процесс коммуникации включает четыре базовых элемента:

- 1) *Отправитель* - лицо, генерирующее идею либо отбирающее информацию для передачи.
- 2) *Сообщение* - собственно информация, закодированная в символы.
- 3) *Канал* - средство передачи информации.
- 4) *Получатель* - лицо, которому предназначена информация и которое ее интерпретирует.

В ходе коммуникации отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача - составить сообщение и использовать канал для его передачи так, чтобы обе стороны одинаково поняли исходную идею. Это трудно, поскольку на каждом этапе смысл идеи может быть искажен и даже полностью утрачен. Вот эти этапы.

) Генерирование идеи.

) Кодирование и выбор канала.

) Передача.

) Декодирование.

Все эти этапы наглядно представлены на приложении 1.

Хотя весь процесс коммуникации нередко требует всего нескольких секунд и, следовательно, выделить в нем этапы довольно трудно, нужно проанализировать каждый из них и рассказать о проблемах, возникающих на каждом из этапов. Этот анализ похож на исследование кадров очень короткого эпизода кинофильма.

### *1) Генерирование идеи*

Коммуникации начинаются с формулирования идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую важную идею или сообщение надо донести. К сожалению, многие такие попытки дают сбой уже на первом этапе, поскольку отправитель не уделяет достаточного времени обдумыванию идеи. Важность данного этапа подчеркивает К. Дэвис: «Неудачно составленное сообщение не улучшат ни глянцевая бумага, ни громкоговоритель. Девиз данного этапа - «Не начинай говорить, не начав думать».

Важно помнить, что на этом этапе идея еще не воплощена в словах или в другой форме, в которой она будет передаваться. Отправитель только решил, какую именно концепцию он хочет донести. Чтобы сделать это эффективно, надо учесть множество факторов. Например, менеджер, желающий сообщить людям о результатах оценки их деятельности, должен четко понимать, что ему необходимо донести до подчиненных конкретную информацию об их сильных и слабых сторонах и о способах улучшения результатов. Его сообщение не должно состоять из смутных похвал общего характера или критики.

Этот пример также отражает взаимосвязь между восприятием и коммуникацией. Если менеджер считает, что его подчиненные способны развиваться и совершенствоваться и, следовательно, информация об оценке результатов их деятельности им будет полезна, то он, по всей вероятности, найдет позитивные конструктивные идеи. Если же менеджер воспринимает подчиненных, как детей, которым нужно, чтобы им точно сказали, в чем они не правы, и указали им верный путь, то, скорее всего, доносимые им сообщения будут основываться на негативной критике, что свойственно такому образу мышления.

Вот еще пример потенциальных проблем на этапе генерирования идеи: директор завода, только что получивший от руководства фирмы сообщение, что он должен на 6% увеличить выпуск видеоигр, не повышая при этом выплат работникам за сверхурочный труд. Если директор не обдумает, как следует донести эту информацию до подчиненных, и просто передаст им полученное сверху сообщение, вполне может возникнуть непонимание, поскольку рабочие в лучшем случае поймут только то, *какие* изменения необходимы. Если же директор завода тщательно продумает идеи, которые ему необходимо донести, он, вернее всего, сделает следующие выводы.

) Важно, чтобы рабочие поняли, *какие* именно изменения необходимы: увеличение объема производства на 6% без дополнительных сверхурочных выплат.

) Важно, чтобы рабочие поняли, *почему* нужны эти изменения, иначе они могут сделать вывод, что компания просто хочет, чтобы они работали больше и столько же получали, что вызовет их негодование.

) Важно, чтобы рабочие поняли, *как* осуществить изменения; что нельзя жертвовать качеством продукции во имя увеличения объема производства, иначе продуктивность понизится, а не увеличится, как это подразумевалось в исходном сообщении руководства.

Менеджеры, недостаточно эффективно действующие в процессе коммуникации, часто действуют так потому, что именно так поступают по отношению к ним их начальники, поскольку менеджеры высшего звена часто служат для подчиненных ролевой моделью. Если наш начальник действует по методу принуждения или неоткровенен с нами, мы, вполне вероятно, поведем себя так же в процессе коммуникации со своими сотрудниками. Но следует помнить, что ваше положение отличается от положения вашего начальства, и совсем необязательно копировать его стиль, даже если он эффективен. Но что действительно необходимо, так это

понять, какую идею вы хотите донести *до того*, как вы отправите сообщение, и быть уверенными в адекватности и уместности этой идеи для вашей конкретной ситуации и цели.

## **2. Кодирование и выбор канала**

Прежде чем передать идею, отправитель должен закодировать ее в определенные символы: слова, интонацию и жесты (язык тела). Именно такое кодирование превращает идею в сообщение.

Он должен также выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. Самыми известными из них являются устная речь, письмо и электронные средства: компьютеры, электронная почта, видеозаписи и видеоконференции. Если канал не подходит для физической формы выбранных символов, передача невозможна.

Если канал не слишком соответствует идее, выработанной на первом этапе, эффективность коммуникации также снизится. Например, менеджер, желающий поговорить с подчиненным о недозволенности серьезных нарушений им мер безопасности, конечно, может сделать это в ходе непринужденной беседы за чашкой кофе или направить ему неофициальную записку. Но по этим каналам вряд ли можно донести идею, насколько серьезна данная проблема, так же эффективно, как путем формальной встречи или записки.

Выбор средства передачи сообщения не должен ограничиваться выбором одного канала. Часто бывает желательно использовать комбинацию двух или более средств коммуникации. Это усложняет процесс, поскольку отправителю надо установить последовательность использования этих средств и определить, какое время будет их разделять. Однако исследования показывают, что одновременное использование устных и письменных средств коммуникации, как правило, эффективнее, чем, использование одного из этих средств. Обсуждая результаты этого исследования, профессор Т. Митчел отмечает: «Общий вывод этой работы - устное сообщение в комбинации с письменным, как правило, в большинстве случаев повышает эффективность коммуникации». Используя оба канала, можно найти более сложные подходы и при этом письменно зарегистрировать ситуацию. Но это не означает, что любой коммуникационный процесс должен включать письменный элемент, это приводит к неуправляемому бумажному потоку в Предприятия.

Второй этап сразу станет понятнее, если представить его как операцию упаковки. Очень часто отличные товары не продаются до тех пор, пока не будут упакованы способом, который будет понятным и привлекательным для потребителя. Точно так люди, имеющие отличные идеи, часто не умеют «упаковать» их с помощью символов и передать через каналы, значимые и привлекательные для получателя. В этом случае даже самая лучшая идея может «залежаться на полке».

### 3) Передача

На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения (закодированной идеи или ряда идей). Речь идет о физической передаче сообщения, которую многие ошибочно принимают за процесс коммуникаций как таковой. Но ясно, что передача является лишь одним из важных этапов, через которые необходимо пройти одному человеку, чтобы донести идею до другого.

### 4) Декодирование

Получив сообщение, получатель декодирует его. *Декодирование* - это процесс перевода символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют для получателя такое же значение, он правильно поймет, что имел в виду отправитель, формулируя идею. Если реакции на идею не требуется, процесс коммуникации на этом можно считать завершенным.

Но по ряду причин, о которых мы поговорим далее, получатель может придать сообщению не такой смысл, какой вкладывал в него отправитель. В менеджменте процесс коммуникации можно считать эффективным, если получатель подтвердил, что идея им понята правильно, реальными действиями, которых ожидал от него отправитель.

## **3. Обратная связь**

Обеспечивая обратную связь, отправитель и получатель меняются коммуникативными местами. Получатель становится отправителем - он проходит через все этапы процесса коммуникации и доносит свою реакцию до отправителя, который в данном случае играет роль получателя. Профессор бизнес-коммуникаций Ф. Льюис утверждает:

«Обратная связь - это базовая реакция на услышанное, прочитанное или увиденное; информация (в вербальной либо невербальной форме) направляется

обратно отправителю, указывая на то, в какой мере сообщение было понято, поверил ли ему получатель, усвоил ли он его и согласен ли с ним.

Эффективные коммуникации должны быть двусторонними: обратная связь необходима, чтобы определить, насколько сообщение было воспринято и понято... Менеджер не может полагаться на то, что все сказанное или написанное им будет понято точно так, как он хотел. Менеджер, основывающийся на таком ошибочном предположении, изолирует себя от реальности. Не наладив обратной связи с получателем информации, он резко ограничивает эффективность своей управленческой деятельности».

Обратная связь в значительной мере способствует повышению эффективности управленческих коммуникаций. Несколько исследований, в ходе которых двусторонние коммуникации (т.е. включающие обратную связь) сравнивались с односторонним (без обратной связи), показали, что хотя первые медленнее, они реже приводят к непониманию, являются более точными и ведут к большей уверенности в правильности интерпретации сообщений.

### *Помехи*

Обратная связь заметно повышает эффективность коммуникаций, поскольку позволяет обеим сторонам преодолевать такой барьер, как помехи. На языке теории коммуникации *помехами* называют все, что искажает смысл. Источниками помех, могут стать язык (вербальный либо невербальный), различия в восприятии, изменяющие смысл во время кодирования и декодирования, различия в статусе менеджеров и подчиненных и т.д.

Определенные помехи есть всегда, и некоторое искажение смысла происходит на каждом этапе процесса коммуникации. Обычно нам удастся преодолеть помехи и передать сообщение. Но если помехи очень сильны, это непременно приведет к сильному искажению смысла и может полностью заблокировать попытку информационного обмена. С точки зрения менеджмента это приводит к снижению степени вероятности достижения целей, зависящих от этих коммуникаций. На приложении 2 наглядно представлен коммуникационный процесс как система, включающая обратную связь и помехи.

## **4. Классификация коммуникаций**

Коммуникации выражают различные виды интересов и определяют результаты деятельности человека.

Коммуникации делятся на 2 больших класса:

- ○ 1. внешние
- 2. внутренние.

*Внешние коммуникации* - коммуникации между коммуницирующей системой и внешней средой. Характер внешней среды очень сильно влияет на деятельность коммуницирующей системы.

Предприятия пользуются *всеми средствами для коммуникаций* с составляющими своего внешнего окружения. С имеющимися и потенциальными потребителями они общаются с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынок. В сфере отношений с общественностью первостепенное внимание уделяется созданию определенного образа, имиджа Предприятия на местном, общенациональном или международном уровне. Предприятие, где есть профсоюз, должна поддерживать связь с законными представителями лиц, работающих по найму. Если профсоюз в данной Предприятия отсутствует, она может общаться со своими работниками ради того, чтобы профсоюз не появился. Это лишь немногие примеры из всего разнообразия способов реагирования Предприятия на события и факторы внешнего окружения.

*Внутренние коммуникации* - коммуникации внутри Предприятия между различными уровнями и подразделениями. Они могут быть формальными и неформальными.

*Формальные коммуникации* - коммуникации, которые определяются организационной структурой предприятия, взаимосвязью уровней управления и функциональных отделов.

На *неформальных коммуникациях* более подробно остановимся чуть позже.

И так, рассмотрим основные виды внутренних коммуникаций.

### *1) Коммуникации между уровнями*

Между функциональными уровнями информация перемещается путем *вертикальных коммуникаций*. Они могут быть *нисходящими* - когда информация передается с более высокого уровня на более низкий, например, когда

подчиненных информируют о приоритетах, заданиях, рекомендуемых процедурах и т.д.

Кроме нисходящих коммуникаций, Предприятиям необходимы *восходящие*. Например, банковский кассир, заметив, что новый компьютер работает медленнее старого и клиентам приходится ждать дольше, и, зная, что «качественное обслуживание клиентов - главная задача банка», по всей вероятности, известит об этом своего непосредственного начальника, который, в свою очередь, проинформирует менеджера банка по операциям, а тот - вице-президента.

Качество восходящих коммуникаций сильно влияет на производительность Предприятия.

*Восходящие коммуникации* выполняют также функцию снабжения менеджеров информацией о происходящем на более низких уровнях. Благодаря им менеджеры узнают о текущих и потенциальных проблемах и предлагают корректировочные меры. В последнее время менеджеры используют новую форму восходящих коммуникаций - рабочие группы, регулярно собирающиеся раз в неделю для обсуждения и решения производственных и сервисных проблем. Восходящие коммуникации, как правило, осуществляются в форме отчетов, предложений и пояснительных записок.

## 2) Коммуникации между отделами (подразделениями)

Кроме вертикальных, предприятиям нужны *горизонтальные коммуникации*. Предприятие состоит из множества подразделений, для координации задач и действий которых необходимы коммуникации. Чтобы добиться движения Предприятия в желательном направлении, менеджеры должны обеспечить совместную деятельность всех ее частей.

Например, в какой-либо бизнес-системе представители разных подразделений периодически общаются, обсуждая учебные программы, требования к выпускникам, сотрудничество в сфере исследований и консультаций и услуги для местного сообщества. В больницах персонал разных уровней и подразделений должен обмениваться информацией с целью распределения ресурсов, координации деятельности рабочих групп, контроля над затратами и т.д. В розничной торговле региональные менеджеры по сбыту, как правило, периодически встречаются для обсуждения проблем координации стратегий сбыта и для обмена информацией о продуктах. Горизонтальные коммуникации часто связаны с использованием специальных комитетов или рабочих групп.

Горизонтальные коммуникации полезны еще и тем, что они стимулируют формирование взаимоотношений на одном и том же организационном уровне, которые являются важным элементом удовлетворенности людей своей работой.

### *3) Коммуникации между менеджером и сотрудниками*

Возможно, самым явным элементом коммуникаций в Предприятия является общение между менеджерами и их сотрудниками. Хотя они относятся к вертикальным коммуникациям, о которых уже было сказано, рассмотрим их отдельно, поскольку они составляют львиную долю управленческих коммуникаций (как показали исследования, две трети).

Форм таких коммуникаций существует очень много: разъяснение задачи, объяснение приоритетов и ожиданий; привлечение работника к решению задач отдела; обсуждение проблем эффективности; совершенствование и развитие подчиненных; сбор информации о потенциальных или реальных проблемах; оповещение людей о предстоящих изменениях, ознакомление с идеями подчиненных и т.д.

### *4) Коммуникации между менеджером и рабочей группой*

Кроме коммуникаций между менеджером и подчиненным, в Предприятия существуют также коммуникации между менеджером и его рабочей группой, нацеленные на повышение ее эффективности. Поскольку в этом процессе участвуют все члены группы, каждый имеет возможность поделиться мыслями о новых задачах и приоритетах отдела, о том, как работать сообща, о предстоящих изменениях и их возможных последствиях для данной группы и других подразделений, о проблемах и достижениях и о новаторских идеях.

Кроме того, иногда рабочая группа собирается для обсуждения разных проблем и вопросов без участия менеджера. Как уже говорилось, такие взаимоотношения коллег одного уровня способствуют повышению удовлетворенности сотрудников своей работой.

## **5. Неформальные коммуникации**

Как уже было сказано, Предприятия состоят из формальных и неформальных элементов. Канал неформальных коммуникаций называют *каналом слухов* (grapevine дословно переводится как «виноградная лоза»). Известный

исследователь К. Дэвис установил, что этот термин возник еще во время Гражданской войны в США. Провода телеграфной связи, протянутые от дерева к дереву, широко использовались армиями Севера и Юга и напоминали виноградную лозу. Сообщения, переданные по таким временным телеграфным линиям, часто доходили до адресата в искаженном виде.

Слухи «витают вокруг автоматов с водой, по коридорам, в столовых и в любом другом месте, где собираются люди». По неформальным каналам информация распространяется намного быстрее, чем по формальным, поэтому менеджеры часто используют их для распространения тех или иных «конфиденциальных» сведений, сопровождая их словами «только между нами».

Информация, распространяемая в виде слухов, всегда считалась неточной. Однако исследования показывают, что слухи чаще оказываются точными, чем неточными. Согласно исследованию Дэвиса, если речь идет о сведениях об Предприятия, не подлежащих обсуждению, 80-99% слухов бывают точными; но если говорить об информации личного характера или о в высшей степени эмоциональных сведениях, уровень точности и достоверности будет намного ниже. Дэвис утверждает: «Люди склонны считать слухи неточными потому, что ошибки в них носят более драматичный характер и, следовательно, более прочно запоминаются, чем то, что, в общем-то, изо дня в день они были вполне точными». Кроме того, независимо от их точности «все свидетельствует об огромном влиянии слухов, как позитивном, так и негативном».

Ниже перечислены некоторые типы информации, передаваемой в Предприятия по неформальным каналам:

- Трансформации производства
- политика относительно персонала
- изменения корпоративной структуры
- иерархические переводы и повышения
- споры менеджеров
- личные встречи [4, с. 151-154].

### Барьеры в Коммуникациях

Исследования показывают, что существует ограниченное количество проблем, коммуникационных барьеров, снижающих эффективность коммуникации на уровне отдельного индивидуума. Наиболее существенными межличностными коммуникационными барьерами являются:

- риски, обусловленные особенностями восприятия
- семантические барьеры
- поведенческие барьеры
- некорректная обратная связь
- безответственное слушание

Остановимся подробнее на каждом из них.

### *Риски, обусловленные восприятием*

Менеджер обязан понимать суть восприятия, поскольку именно оно определяет «реальность для индивидуума». Люди реагируют не на то, что действительно происходит в их среде, а на то, как они это воспринимают. Разобравшись в факторах, влияющих на восприятие, и учитывая их в процессе коммуникации, можно преодолеть многие барьеры, обусловленные восприятием и препятствующие эффективным коммуникациям.

Один из таких барьеров возникает из-за конфликта между сферами деятельности отправителя и получателя. Люди могут интерпретировать одну и ту же информацию по-разному в зависимости от накопленного ими опыта. Например, в компании розничной торговли менеджеры и торговый персонал, как правило, по-разному смотрят на проблему освобождения торговых площадей от товаров. В производственной Предприятия специалисты по маркетингу обычно считают, что активизация сбыта за счет расширения ассортимента важнее, чем снижение издержек производства в результате повышенной стандартизации; а производственный персонал при этом может высказывать противоположную точку зрения.

Расхождения, обусловленные сферой деятельности, часто приводят к тому, что люди воспринимают информацию избирательно, с учетом своих интересов, потребностей, эмоционального состояния и условий среды. Эта характеристика человеческого существа очень важна для коммуникаций. Она означает, что во многих случаях люди воспринимают лишь часть физически полученного ими сообщения. Проблемы организационных коммуникаций в значительной мере обусловлены различием интерпретации людьми получаемых ими сообщений, в результате чего идеи, закодированные отправителем, искажаются и понимаются получателем не в полной мере.

Информация, противоречащая нашему опыту или ранее установившимся понятиям, зачастую либо полностью отторгается, либо искажается с учетом этих знаний.

Исследования в этой области подтвердили тенденцию к восприятию людьми проблем Предприятия с учетом базовых суждений, сформировавшихся в их конкретных сферах деятельности.

Еще одна причина проблем восприятия в процессе коммуникаций заключается в наличии барьеров, обусловленных отношением (установками). Отношение сильно влияет на восприятие и поведение людей. Если мы имеем неудачный опыт взаимодействия с теми или иными работниками или отделами, то, по всей вероятности, это повлияет на эффективность наших дальнейших коммуникаций с ними. Предположим, например, что один из ваших сотрудников является к вам с предложением об улучшении сервиса потребителей. Представим также, что во время вашего последнего общения с ним вы критиковали его за склонность превышать лимиты представительских расходов. Вполне вероятно, что из-за негативного отношения к нему, которое могло сформироваться у вас в ходе предыдущего общения, его идея вами не будет услышана полностью. Возможно также, что свои представительские расходы он превысил, пригласив перспективного клиента в дорогой ресторан, поскольку считал, что так ему удастся значительно увеличить объем сбыта вашего отдела. Но если вы убеждены, что «превышение лимита представительских расходов неизменно свидетельствует о недостаточном контроле над бюджетными средствами», то, по всей вероятности, вы вряд ли поймете его точку зрения. А эти два контакта могут положить начало плохим взаимоотношениям между вами и этим подчиненным.

Этот пример четко показывает, какое влияние может оказывать коммуникационный климат на взаимоотношения между менеджерами и сотрудниками. Эти взаимоотношения формируются на основе ваших прошлых контактов. Позитивные или негативные чувства друг к другу определяют, насколько частыми будут ваши будущие контакты и стиль общения. Менеджер, не формирующий позитивного климата в отношениях с окружающими, ограничивает поток будущих коммуникаций, и со временем в его подразделении может сложиться атмосфера недоверия, антагонизма и самозащиты. Исследования показали, что в позитивной атмосфере этот поток увеличивается и точность информации, которой обмениваются люди в Предприятии, повышается. Если менеджер открыто и честно общается со своими сотрудниками, они отвечают ему тем же. Чем более открыто и честно ведет себя один или оба участника процесса коммуникации, тем большее удовлетворение они испытывают.

## **6. Семантические барьеры**

Как уже было отмечено, целью коммуникаций является достижение понимания сообщения. Общаясь с другими, мы пытаемся обменяться информацией и добиться ее понимания путем использования символов: слов, жестов и интонации. В процессе коммуникации мы обмениваемся именно символами: вербальными и невербальными. Здесь необходимо обсудить проблемы, связанные с использованием вербальных символов - слов.

*Семантика* - это наука, изучающая способы использования слов и передаваемые ими значения. Поскольку слова (символы) могут для разных людей иметь разные значения, то, что хотел сообщить отправитель, не всегда будет так же интерпретировано и понято получателем. В большом словаре английского языка приводится около четырнадцати тысяч толкований пятисот наиболее употребительных слов; такое простое слово, как *round* имеет семьдесят девять значений.

Семантические вариации часто приводят к недопониманию, поскольку во многих случаях довольно сложно понять, какое именно значение было присвоено символу отправителем. Например, менеджер, сообщаящий подчиненному, что его отчет «адекватен», может иметь в виду, что он полон и достигает намеченной цели, но подчиненный может декодировать это слово в том смысле, что его отчет не более чем зауряден, и его необходимо доработать.

Символы не имеют исходного фиксированного значения. Их значение человек понимает, исходя из своего опыта, и оно варьируется в зависимости от *контекста*, т.е. ситуации, в которой использован символ. И поскольку у каждого из нас имеется свой опыт, а каждый коммуникационный контакт в той или иной мере отличается от других, никогда нельзя быть уверенным, что получатель присвоит символу то же значение, что и вы.

Как видно, чтобы эффективно общаться с людьми в Предприятия, необходимо понимать истинное значение используемых ими слов и добиться того, чтобы и они понимали, какое значение в слова вкладываете вы. Вот что написал по этому поводу Ф. Льюис:

«К сожалению, менеджер часто забывает, что работнику, чтобы понять принятую информацию (инструкции, приказы, распоряжения, т.д.), необходимо знать, с какой целью использует данные слова начальник. Только тогда он сможет

интерпретировать слова отправителя в его, а не в своем значении. Ситуация осложняется тем, что каждая бизнес-Предприятие, и даже каждое ее подразделение имеет свой жаргон. И все же Предприятия необходимо добиться, чтобы все ее подразделения понимали друг друга. Если один из отделов забывает о существовании профессиональных вариаций в значениях слов или игнорирует этот факт, очень скоро возникают «дорожные пробки» препятствующие взаимопониманию».

Семантические барьеры часто становятся проблемой для компаний, работающих в многонациональной среде. Например, *General Motors*, выведя на латиноамериканский рынок модель *Chevi Nova*, так и не дождалась ожидаемого уровня сбыта. Проведя исследование, фирма установила, что слово «Nova» на испанском означает «не едет» (*no va*)! Ясно, семантические барьеры, обусловленные культурными различиями, могут стать серьезной проблемой и во время деловых переговоров.

### *Невербальные барьеры*

Хотя для кодирования идей, предназначенных для передачи, мы используем, прежде всего, вербальные символы (слова), сообщения передаются и невербальными символами. К *невербальным коммуникациям* относятся любые символы, кроме слов. Зачастую невербальная передача осуществляется одновременно с вербальной и может усиливать либо изменять смысл слов. Зрительный контакт, улыбка или нахмуренные брови, напряженное выражение лица - все это примеры невербальных коммуникаций. К ним относятся и жесты: указание на что-то пальцем, прикрытие рта рукой, прикосновение и т.д.

Например, по мнению антрополога Э.Т. Холла, лидер ООП Ясир Арафат носит темные очки, чтобы окружающие не узнали о его реакции по изменению размера зрачков. Недавно ученые установили, что если человека заинтересовала информация, его зрачки расширяются, и Холл считает, что арабам об этом известно уже очень давно.

Еще одна форма невербальных коммуникаций - то, как мы произносим слова (наша интонация, модуляция голоса, плавность речи и т.п.). Как известно, все это способно сильно изменить смысл сказанного. Вопрос «Есть идеи?» на бумаге означает ни что иное, как предложение высказать свои мысли. Но произнесенный резким раздраженным тоном, этот же вопрос может быть истолкован собеседником совершенно иначе: «Если вы понимаете свою выгоду, не предлагайте

идей, противоречащих моим».

Исследования показали, что большой процент устных коммуникаций воспринимается именно через язык жестов и интонации. В своей книге *Non-Verbal Communication* («Невербальная коммуникация») А. Мехрабиан утверждает, что 55% сообщений люди воспринимают через выражение лица, позы и жесты и 38% - через интонации и голосовые модуляции. Это означает, что на долю слов как таковых приходится всего 1% значения. Это очень важно, поскольку означает, что во многих случаях то, как мы говорим, важнее того, что мы говорим. Например, если человек говорит: «Конечно... я выполню это задание», то пауза после слова «конечно» может указывать на то, что он не хочет этого делать, у него нет сейчас на это времени, задание ему не нравится или он не знает, как его выполнять [2, с. 46].

Опишем ситуацию, иллюстрирующую, как невербальные символы могут создавать помехи в процессе коммуникации. Вы входите в кабинет менеджера, чтобы получить информацию о проекте, над которым работаете. Вы вошли, а он продолжает внимательно изучать бумаги. Затем, взглянув на часы, отчужденным безразличным тоном спрашивает: «Вы что-то хотели?».

Его слова сами по себе выражают желание помочь, но поза и жесты ясно говорят о том, что вы мешаете ему работать. Захочется ли вам после этого задавать ему вопросы? Какие мысли возникнут у вас в следующий раз, когда опять понадобится информация от менеджера? По всей вероятности, в обоих случаях ваши чувства не будут позитивными. А теперь представьте, каковы были бы ваши ощущения, если бы при вашем появлении менеджер сразу оторвался от бумаг, улыбнулся и бодро сказал: «Как движется проект? Я могу чем-нибудь помочь?».

Возможно, что менеджер в первой ситуации на самом деле не меньше готов помочь подчиненному, чем во второй. Да и слова они произносят практически одинаковые. Но в данном случае, как и во многих других, невербальные символы полностью подавляют вербальные. Урок таков: важно убедиться, что используемые вами невербальные символы соответствуют идее, которую вы намереваетесь донести до собеседника, в противном случае они создадут такие помехи, что получатель, скорее всего, воспримет сообщение неверно.

Как в случае с семантическими барьерами, при невербальных коммуникациях серьезной преградой часто становятся культурные различия. Например, взяв у японца визитку, надо внимательно прочесть все данные на ней и показать, что вы

это сделали. Положив ее сразу в карман, вы укажете ему, что не считаете его важной персоной. Еще один пример: американцы часто с большим недоумением реагируют на невозмутимость собеседника, но у русских и немцев просто не принято часто улыбаться.

### *Неэффективная обратная связь*

Еще одним барьером на пути межличностных коммуникаций является отсутствие обратной связи. Обратная связь чрезвычайно важна, поскольку позволяет определить, действительно ли ваше сообщение понято получателем в том смысле, который вы в него вложили. Как видно было, существует множество причин, по которым сообщение может быть понято не так, как вы хотели.

### *Неэффективное слушание*

Эффективные коммуникации требуют, чтобы человек был одинаково точен как при отправке, так и при *приеме* сообщения. Для этого надо уметь слушать. К сожалению, очень немногие люди умеют делать это максимально эффективно. Наша система образования уделяет много внимания навыкам чтения, письма и счета, но не развитию навыков слушания. Многие считают, что правильно слушать означает не перебивать собеседника. Но это лишь один из элементов процесса эффективного слушания. Согласно одному исследованию эффективность менеджеров в процессе слушания в среднем составляет всего 25%. Другое исследование показало, что эффективное слушание - важнейшая характеристика эффективного менеджмента. В ходе опроса тысяч менеджеров самым распространенным был такой ответ: «Мне нравится мой босс, он умеет слушать» или «С ним можно поговорить».

Когда вам сообщают о задании, новых приоритетах, изменении рабочих процедур или о новых идеях повышения эффективности работы отдела, очень важно услышать конкретную информацию. Однако прислушиваться следует не только к фактам, но и к эмоциям.

Например, к вам в кабинет заходит работник, желающий обсудить возникшую проблему, и, кроме конкретных фактов, в ходе беседы сообщает вам, что чем-то взбешен, от чего-то в восторге и т.д. Чувства человека часто выдают язык жестов и интонация. Менеджер, который сосредоточен лишь на конкретных фактах, просто не дает собеседнику шанса поделиться своими переживаниями. Если вы видите, что человек встревожен или рассержен, вы можете, например, сказать: «Мне кажется, вы чем-то расстроены. Не хотите поделиться со мной?». Чтобы услышать

факты и понять чувства, необходимо выслушать сообщение полностью. Это позволит вам лучше разобраться в ситуации и показать собеседнику, что вы с уважением относитесь к тому, что он говорит.

## 7. Повышение эффективности в личностных коммуникациях

коммуникация барьер личный продажа

Существует несколько путей, которые позволяют достаточно успешно преодолевать коммуникационные барьеры и повышать эффективность коммуникации на уровне сотрудников Предприятия.

1. Предприятия должны обратить специальное внимание именно на *развитие коммуникационных навыков* своих менеджеров. К числу наиболее важных навыков относятся: *проактивное слушание*. Смысл *проактивного слушания* как приема коммуникации состоит в способности слушателя помочь говорящему сказать именно то, что он намеревался сказать. Существует несколько принципов активного слушания:
  1. не перебивать говорящего, не начинать говорить, пока говорит собеседник;
  2. эмпатически организовать собеседника к себе, создать атмосферу эмпатии
  3. исключить отвлекающие факторы, снизить риск постороннего вмешательства;
  4. включить симпатию и заинтересованность к собеседнику;
  5. исключить явные споры в процессе получения информации;
  6. формировать вопросы.

Профессор Кит Дэвис приводит 10 факторов эффективного слушания:

1. Перестаньте говорить. Невозможно слушать, разговаривая. Полоний (Гамлету): «Дай каждому твой слух, но никому - твой голос».
2. Помогите говорящему раскрепоститься. Создайте у человека ощущение свободы. Это часто называют созданием разрешающей атмосферы.
3. Покажите говорящему, что вы готовы слушать. Необходимо выглядеть и действовать заинтересованно. Не читайте почту, когда кто-либо говорит. Слушая, старайтесь понять, а не искать поводов для возражений.
4. Устраните раздражающие моменты. Не рисуйте, не постукивайте по столу, не перекладывайте бумаги. Будет ли спокойнее в кабинете, если закрыть дверь?
5. Сопереживайте говорящему. Постарайтесь войти в положение говорящего.

6. Будьте терпеливым. Не экономьте время. Не прерывайте говорящего. Не порывайтесь выйти, не делайте шагов в направлении двери.
7. Сдерживайте свой характер. Рассерженный человек придает словам неверный смысл.
8. Не допускайте споров или критики. Это заставляет говорящего занять оборонительную позицию, он может замолчать или рассердиться. Не спорьте. Именно победив в споре, вы проиграете.
9. Задавайте вопросы. Это подбадривает говорящего и показывает ему, что вы слушаете. Это помогает продвигаться вперед.
10. Перестаньте говорить! Это наставление идет и первым, и последним, ибо все остальные зависят от него. Вы не сможете эффективно слушать, если будете разговаривать.

*Установления обратной связи.* Обратная связь, делающая процесс коммуникации эффективным, значительно повышает его эффективность, поскольку дает возможность уточнения полученного послания. Эффективная обратная связь должна:

1. быть адекватной, т.е. не задерживаться от момента получения первичного послания;
2. включать перефразированное оригинальное послание;
3. формировать уточняющие вопросы;
4. не давать оценок первичному посланию.

Способ создания обратной связи также заключается в оценке языка поз, жестов и интонаций человека, которые как будто указывают на замешательство или непонимание. Например, если вы даете новое задание работнику, не появляется ли в выражении его лица напряженность? Не заметно ли в нем легкое раздражение, не смотрит ли человек вниз, слушая вас? Эти сигналы, если они присутствуют, должны сообщить вам, что человек, может быть, не вполне понимает задание или расстроен им. Может случиться, что работник отреагирует на ваши слова с колебаниями в голосе. Любой из этих знаков - факт обратной связи, свидетельствующий о возможной неудовлетворенности или непонимании. Если вы чувствуете это, можно прибегнуть к методам задавания вопросов, описанным выше.

Современные Предприятия используют такие методы поощрения информационного обмена, как корпоративные «горячие линии», дающие каждому менеджеру возможность высказать свои мысли или задать вопросы в любое время, совместные

завтраки или обеды с участием сотрудников различных отделов и уровней, совместные поездки на экскурсии, пикники и т.д. [4, с. 165-168].

Преодоление барьеров на пути эффективных коммуникаций у персонала «Больших продаж»

Существует множество различных тренингов, направленных на повышение эффективности работы торгового персонала. Максимально эффективным для преодоления барьеров в коммуникации является метод «Больших Продаж» [102] [103]. Далее исследование проводится также с помощью Гештальт подхода изложенного в

Основным предметом метода является решение «Уравнения Ценности», которое возможно после решения наступления момента когда

*Проблема перевешивает стоимость решения*



Основной подход для анализа поведения, как Цикла Гештальта, с целью повышения эффективности продаж оформлен как последовательность шагов [101]: Для которых можно определить Шаги Цикла Гештальта, важные для применения в Продажах

1. *Выберите свой тип поведения.* Выберите какой-либо аспект поведения в процессе продаж, который, по вашему мнению, может быть связан с успехом. Например, вы можете придерживаться теории, что успех в продажах можно

повысить, стуча кулаком по столу в присутствии покупателя.

**Шаг Цикла Гештальта:** осознание начального равновесия, раздражителя и выбора решения

*2. Наблюдайте за встречами продавцов с клиентами и считайте, как часто повторяется выбранный вами аспект поведения.* Присутствуя на встречах покупателей с продавцами, отмечайте, как часто последние бьют кулаком по столу. Учитывайте каждый такой случай, чтобы потом вы смогли сказать: «На этой встрече он стучал по столу 11 раз, а на прошлой – 17».

**Шаг Цикла Гештальта:** осознание раздражителя и выбора решения

*3. Разделите встречи на те, что привели к успеху, и те, что завершились провалом.* Этот шаг сложнее, чем кажется на первый взгляд. Как определить, успешна ли встреча? Этот вопрос мы обсудим подробнее чуть позже, а теперь давайте предположим, что успешной является встреча, в результате которой покупатель делает заказ или которая помогла наладить деловые отношения с ним. Итак, разделите все встречи, в ходе которых наблюдали стучание кулаком по столу, на две категории; к одной отнесите все успешные встречи, а к другой – все неудачи.

**Шаг Цикла Гештальта:** осознание раздражителя и выбора решения

*4. Проанализируйте разницу в частоте.* Определите среднее число ударов кулаком в успешных встречах и сравните его с аналогичным числом в неудачных встречах. Если данный аспект поведения положительно влияет на эффективность продаж, вы увидите, что он чаще повторялся при успешных продажах. Если среднее количество случаев данного аспекта окажется примерно одинаковым в обеих категориях, вы заключите, что он не связан с успехом, – другими словами, он никак не влияет на эффективность продаж. Наконец, если количество случаев стучания кулаком в неудачных встречах превышает число таких случаев в успешных встречах, можно сделать вывод, что такой стиль поведения негативно влияет на результат – чем больше стучишь кулаком, тем меньше вероятность успеха.

Однако все не так просто. Для проведения такого рода исследований вам нужно обладать объективными методами и точными определениями. Даже в приведенном мной примере вашим исследователям необходимо иметь стандартизированное определение стучания кулаком по столу. Они должны договориться, например, о том, относить ли сюда постукивание пальцами по столу или удары кулаком по столу. Им придется присутствовать на множестве встреч, чтобы собрать

статистически значимые выборки и контролировать другие переменные. Для формулировки выводов даже относительно таких простых вещей, как удар кулаком по столу, может понадобиться месяц наблюдений, присутствие на сотне встреч и 10 тысяч долларов!

**Шаг Цикла Гештальта:** финиш ассимиляции и получение насыщения

Рис. «Анализ успешного поведения в процессе продаж»



Выводы:

У авторов метода обнаружены следующие «Принципы» лежащие в основе поведения ригидных как покупателей, так и продавцов [102]:

- В соответствии с так называемым *законом первых знаний* люди верят тому, что узнали вначале, пусть даже последующий опыт опровергает усвоенное. Это вопрос убеждений.
- Большинство людей не хочет усердно трудиться ради совершенства, им достаточно средних результатов.
- Люди считают, что правильно делать так, как они умеют делать. Это вопрос устойчивого поведения.

## Заключение

Роль коммуникации в успехе бизнеса в современной среде постоянно возрастает. Это связано с тем, что игрокам рынка, предприятиям, их менеджеру

и сотрудникам необходимо получать и осваивать все расширяющуюся информацию, помогающую решать возникающие вопросы.

Сложно переоценить важность коммуникаций в управлении. Едва ли не все, что делают менеджеры, чтобы обеспечить Предприятия достижение ее целей, требует эффективного обмена информацией. Если коммуникаторы не смогут качественно обмениваться информацией, ясно, что они не сумеют работать вместе, формулировать цели и достигать их. Коммуникации - это сложный процесс, состоящий из взаимозависимых шагов.

Коммуникация - это обмен информацией, на основе которого менеджер получает информацию, необходимую для принятия эффективных решений, и проводит принятые решения на персонал Предприятия.

Неэффективные коммуникации - один из главных рисков возникновения проблем. Глубоко осмысливая коммуникации на уровне персонала и Предприятия, необходимо снижать риски случаев неэффективных коммуникаций и становиться лучшими, более эффективными менеджерами.

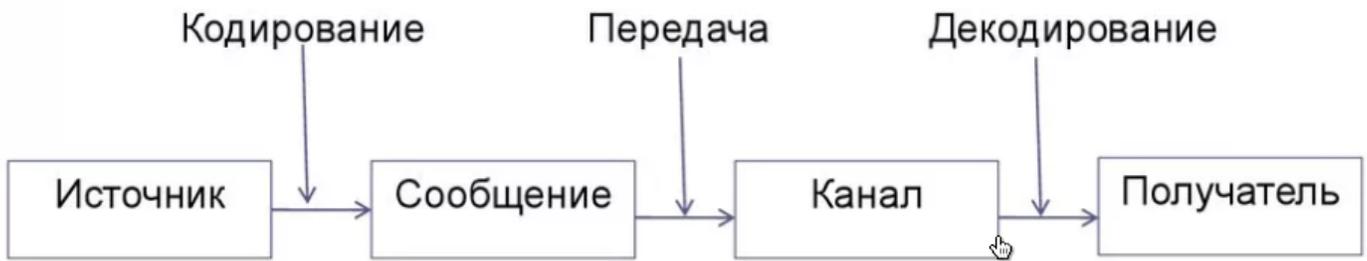
Повышение эффективности личных коммуникаций в местах продаж является основой успешного взаимодействия компании с клиентами, а также обеспечивает необходимый объем продаж. Целью данной работы являлось рассмотрение основных аспектов процесса личных-«Больших» продаж, а также оценка эффективности коммуникаций на практике и разработка рекомендаций для одной из торговых марок.

Исходя из рассмотренного материала, можно сделать вывод, что процесс «Большой» продажи сложен и требует тщательной подготовки. Персонал, который идет работать продавцами часто не получает специального образования, но в силах компании-работодателя обучить персонал эффективным методикам продаж. Обучение продавцов-консультантов нюансам «Большой» продажи и проверка результатов тренингов поможет не только существенно увеличить объем продаж, но и повысить имидж торговой марки в целом.

Обмен знаниями, информацией является неотъемлемой частью рабочего процесса для персонала. Сотрудники обмениваются информацией все время и как правило этот процесс не упорядочен. Повышение качества и скорости процесса коммуникации является важнейшей целью, которую следует ставить перед собой любой управляющей системе, если она хочет быть конкурентоспособной.

# Источники и Литература

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. - 3-е изд. - М.: Гардарики, 2008. - 528 с.
  - 2 Галькович Р.С., Набоков В.И., Основы менеджмента. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 189 с.
  - 3 Жигалов В.Г. Основы менеджмента и управленческой деятельности. Учебное пособие для кооперативных учебных заведений в 2-х частях. - М.: 2006. - 397с.
  - 4 Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, 3-е издание: Пер. с англ. - М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. - 672с. :ил. - Парал. тит. англ.
  - 5 Игнатьева А.В., Максимцов М.М., Вдовина И.В. и др. Менеджмент: учебно-практическое пособие. - М.: Вузовский учебник :ИНФРАМ, 2010.
  - 6 Менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / под ред. М.М. Максимцова, М.А. Комарова. - М.: ЮНИТИДАНА, 2012.
  - 7 Тихомирова О.Г., Варламов Б.А. Менеджмент Предприятия: история, теория, практика: учебное пособие. - М.: ИНФРАМ, 2012.
- . Федеральная ЭБС «Единое окно доступа к образовательным ресурсам»: [Сайт]. - URL: <http://window.edu.ru>. Доступ свободный.
- 101 Нил Рекхэм "СПИН продажи"
- 102 Том Снайдер, Кэвин Кирнс "К черту цены! Создавайте ценность"
- 103 Фредерик Перлз ЭГА - Эго, голод и агрессия. Под редакцией Д.Н. Хломова.ИЗДАТЕЛЬСТВО «СМЫСЛ» МОСКВА 2000
- Приложение 1 Простая модель Коммуникации



Приложение 2 Процесс Коммуникации - как система,



Приложение «Гештальт-подход»

Автором Гештальт-терапии по праву принято считать Фредерика Соломоновича Перлза.

Проблемы, с которыми он столкнулся в личной жизни и профессиональной деятельности, невозможно было решить с помощью актуальных на тот момент методов Психоанализа.

Развитие естественных наук – физики и теории Поля в физике.

Применение теории Поля в Психологии Куртом Левиным.

Фигура / Фон как базовая функция сознания

Базовое определение первичной функции человеческого восприятия – это понятие «Различение».

Осознание

осведомленность о том, что происходит внутри организма и в окружающей его среде. Осознание нетождественно интеллектуальному знанию о себе и окружающем мире. Оно включает переживание восприятия как стимулов внешнего мира, так и внутренних процессов организма - ощущений, эмоций, а также мыслительной деятельности - идей, образов, воспоминаний и предвосхищений, то есть охватывает многие уровни.

Это проявление феномена ф/ф применительно к

Структуры восприятия

В подходе, сформированном Перлзом в отличие от других терапевтических методов фигурируют 3 основные концептуальные части всех психических процессов:

Внутренняя среда организма

Внешняя среда по отношению организма

Граница – между внешней и внутренней средой

Согласно Перлзу из ГСЕ(13) :

«Эго-граница — совершенно естественное явление. Я проиллюстрирую эго-границу несколькими примерами, которые в какой-то степени близки каждому из нас. Эта граница, граница отождествления/отчуждения, которую я предпочитаю называть эго-границей, присутствует в любой жизненной ситуации. Давайте представим, что вы — борец за равноправие и хотите, чтобы к неграм относились также, как и к белым. Для этого вы отождествляете с неграми. И где же граница? Граница между вами и неграми исчезает. Но тут же создается новая граница теперь враги не негры, а те, кто не борется за равноправие; они — ублюдки, плохие парни.

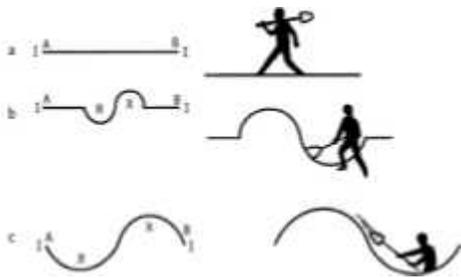
Таким образом вы создаете новую границу и я считаю, что невозможно жить без границ — всегда остается мысль о том, что «я с правильной стороны забора, а ты с неправильной» или мы, если вы объединились в группу.»

## Полярности

Понятие полярностей в ГТ строится на основе «Дифференциального мышления» Фридландера

Согласно ЭГА(9): Дифференциальное мышление — проникновение в работу подобных систем — обеспечивает нас точным умственным инструментом, который не слишком сложен ни в понимании, ни в применении. Я ограничу обсуждение тремя пунктами, которые необходимы для понимания данной книги: противоположности, предразличение (нулевая точка) и степень отличия.

Рисунки 1а, 1б и 1с могут быть полезны в прояснении моей концепции дифференциального мышления.



а. Пусть А—В представляет поверхность участка земли. Выберем любую точку как нулевую, с которой начинается дифференциация (разделение);

б. Мы разделили части земли на яму (Я) и соответствующий ей холм (Х). Дифференциация является последовательной и происходит одновременно (во времени) и точно в одинаковой степени для обеих сторон (в пространстве). Каждая новая лопата производит недостаток в яме, который помещается как излишек на холм (**поляризация**);

с. Дифференциация закончена. Весь ровный участок заменен на две противоположности, яму и холм.

Мышление противоположностями — квинтэссенция диалектики.

Творческое предстояние

Согласно ПГТ[1] precommitment - это пребывание в нейтральной точке континуума, в равновесии, но с осведомленностью-сознанием и заинтересованностью в потенциальной ситуации, простирающейся в обоих направлениях.

Понятие вводится Перлзом на основании следующих источников: С.Фридландер проводит различие между незаинтересованной отчужденностью — отношением «Мне все равно» — и «творческим безразличием». Творческое безразличие наполнено интересом, который распространяется по обоим направлениям от точки деления (дифференциации). Это ни в коей мере не идентично абсолютной нулевой точке, но содержит в себе аспект баланса.

### Идеальное сосредоточение

Перлз в ЭГА (137) вводит это понятие — это гармоничный процесс сознательной и бессознательной кооперации.

и далее раскрывает его: Правильное сосредоточение наилучшим образом описывается словом «за мороженность»; здесь объект выходит на передний план без всякого усилия, весь остальной мир исчезает, время и окружающее пространство перестают существовать; сосредоточение не вызывает никакого внутреннего конфликта или протеста. Подобное сосредоточение часто можно наблюдать у детей и тех взрослых, кто занят какой-либо интересной работой или хобби.

### Ментальная пища

В ЭГА (глава 4) Перлз вводит понятие Ментальной пищи. Это абсолютно рабочее а не метафорическое понятие играет важнейшую роль для описания дальнейших процессов психической активности человека..

### Контакт

Согласно ТГТ(7)

Мы используем слово «контакт» - «соприкос

новение» с объектами, - подразумевая и сенсорное

осознание, и моторное поведение

И более подробно там же ТГТ (14)

Контакт - это осознание поля или мо

торная реакция в нем. Именно по данной причине

этот контакт — функционирование границы орга

низма — претендует на то, чтобы представлять собой сообщение о реальности, то есть о чем-то боль

шем, чем побуждения или пассивность самого

организма.

Цикл Контакта

Именно гениальной наблюдательности Перлза мы поклоняемся за продукт мышления по имени «Цикл контакта»

**Равновесие №1** - До нового первичного возбуждения

**Возбуждение** раздражителем

**Создание образа** или реального объекта - выбор объекта

**Действие** - Ответ на ситуацию

**Снижение напряжения**

**Равновесие №2**

Процессы, доминирующие на каждом шаге в ЦГ могут быть расшифрованы в соответствии с ЭГА (22) и ТГТ (278,352) следующим образом:

**Равновесие №1** - До нового первичного возбуждения

**Возбуждение** раздражителем

Восприятие

Преcontact: тело - фон, аппетит или средовой стимул - фигура. Это то, что осознается как «данность», или Ид ситуации, растворенное в ее возможностях.

**Создание образа** или реального объекта - выбор объекта

(а) **возбуждение**, сопутствующее аппетиту, становится фоном, а некий «объект» или набор возможностей представляет собой фигуру. Тело уменьшается. (Или

наоборот, в случае боли, тело становится фигурой.). Это — эмоция.

(б) происходит **выбор** возможностей и **отказ** от некоторых из них

**Действие** - Ответ на ситуацию

агрессивное приближение и

преодоление препятствий, а также

произвольная ориентация и манипуляция.

Это — отождествления и отчуждения Эго.

### **Снижение напряжения**

на фоне не задерживающих внимания среды и тела живая цель является фигурой, и она достигнута.

Вся произвольность ослабляется, и происходит спонтанное единое действие восприятия, движения и чувства.

Осознавание наиболее ярко в этот момент и сконцентрировано на фигуре, определяемой как Ты.

### **Равновесие №2**

Постконтакт: происходит гладкое взаимодействие организма и среды, не являющееся фигурой/фоном; самость уменьшается.

Патологическое взаимодействие – как отклонения от Естественного Цикла Контакта

По заключениям Перлза из ГС(59) структура неврозов имеет 5 уровней:

«Сейчас я считаю, что неврозы состоят из пяти уровней.

**Клише:** «Первый уровень — это уровень клише. Если вы встречаетесь с кем-то, вы обмениваетесь клише: «Доброе утро», рукопожатие, и прочие бессмысленные знаки встречи.»

**Роли:** «Далее, за клише, находится второй уровень — уровень, который я называю уровнем Эрика Берна и Зигмунда Фрейда, — уровень, где мы играем разные роли: роль очень важной персоны, крутого парня, плаксы, милой маленькой девочки, хорошего мальчика, — любую роль, которую мы себе выбрали. Это поверхностные, социальные уровни как если бы. Мы притворяемся, что мы лучше, сильнее, слабее, вежливее, чем мы чувствуем себя на самом деле. **Психоаналитики застревают на этом уровне.**

Они принимают игру в ребенка за реальность, называют это инфантилизмом и пытаются выявить все детали этой игры.»

... и там же

«Большая часть нашей жизни — синтетическое существование, компромисс между антисуществованием и существованием. Например, сегодня мне посчастливилось встретить человека, у которого нет этого фонового уровня, это искренний человек и достаточно прямолинейный.»

**Тупик:** «А если мы проработаем уровень играния ролей, если мы уберем роли, то что же мы увидим? Тогда мы увидим антисуществование, мы увидим ничто, пустоту. Это **тупик**, о котором я уже говорил, вы застряли и потерялись. Для тупика характерны страхи и фобии — стремление уклониться. «

**Внутренний взрыв. Смерть:** «За тупиком лежит очень интересный уровень — уровень смерти, или уровень внутреннего взрыва (сжатия). Этот четвертый уровень проявляется либо как **смерть**, либо как **страх смерти**

Уровень смерти не имеет ничего общего с фрейдовским инстинктом смерти. Он просто проявляется, как смерть, из-за того, что противоборствующие силы парализованы.

Когда мы действительно входим в контакт с этой омертвелостью уровня внутреннего взрыва, тогда происходит нечто очень интересное – переход в 5й уровень.

**Внешний взрыв:** «Внутренний взрыв превращается во внешний взрыв. Уровень смерти оживает, и этот внешний взрыв — проявление подлинного человека, способного переживать и выражать свои эмоции. Существует **четыре основных типа взрыва:**

на уровне смерти. Это взрыв подлинного горя, если мы работаем с потерей или смертью, которые не были ассимилированы.

Взрыв оргазма у сексуально заблокированных людей.

Взрыв гнева, а также

Взрыв радости, смеха, *joie de vivre*. Эти взрывы связаны с подлинной личностью, с истинным я.»

Любопытна иерархия этих видов взрыва в порядке от нижних энергетических Центров человека в высшем (от муладхары к анахате) по ГТК(167) «Мишель Катцев (1978) добавляет еще один этап — осуществление (помещая его между контактом и отступлением), что позволяет ему сравнить (несколько произвольно, с моей точки зрения) число этапов цикла с числом основных чакр....»

Перлз в ТГТ (362 - 370) вводит понятия – 5 базовых видов отклонений как «прерывания цикла контакта» и увязывает их в связь с шагами ЦК

**1) Фиксация.** Пациент обладает «потенцией»; он может предпринимать действия для своего собственного удовлетворения. Беспокоит только одно: когда он приближается к финалу, к получению чего-то для себя, или, тем самым, к предоставлению чего-то терапевту, он не может позволить этому произойти. Он становится тревожным. Когда терапевт привлекает его внимание к тому, что он себя прерывает на этом этапе, пациент осознает свое тщеславие и эксгибиционизм.

**2) Ретрофлексия.** Пациент упрекает себя за свои личные неудачи. Он приводит примеры, показывающие, как его самолюбие и любовь к себе преграждали ему путь. Ему некого в этом винить, кроме себя. Задается вопрос: «Вместо того, чтобы упрекать себя, кого бы вы хотели упрекнуть?» Да; он хочет сказать терапевту одну вещь, а может, и две.

**3) Проекция.** Сессии были неудачными, потому что терапевт в действительности не стремился к успеху. Он использует пациента; если бы плата была больше, было бы понятным его намерение тянуть деньги. Сама по себе ситуация не- Теория гештальт-терапии 362 комфортна; никому не понравится лежать тут, когда на тебя кто-то пялится. Возможно, ортодоксальный метод лучше, когда терапевт не мешает. Задается вопрос: «Что вы чувствуете, когда на вас пялятся?»

4) **Интроекция.** Пациент смущен. Причина, которую он представляет, чтобы предстать в выгодном свете, такова: он хочет, чтобы терапевт восхищался и любовался им; он представляет терапевта как своего рода идеал - фактически, имеет фантазию относительно него (противоположную той, которую высказывает). Вопрос: «Я действительно так привлекателен для вас?» Нет; но нужно любить, или, по меньшей мере, быть расположенным к человеку, который пытается тебе помочь. Это говорится с некоторым гневом.

5) **Конфлюэнция.** Пациент в гневе, поскольку эксперименты (см. первую часть этой книги) скучные, бессмысленные, а иногда и болезненные, и он устал всем этим заниматься; его уже тошнит от этой отвратительной терапии... На этом он замолкает; он не заинтересован больше делать никаких усилий. Кто-то другой должен их делать. Терапевт отказывается сотрудничать и оставляет его в покое. Пациент вдруг чувствует, как болит его жесткая челюсть, и вспоминает, что говорил сквозь зубы. Он стискивает зубы.

И далее примеры:

«**Интроекция:** Человек должен быть независимым и делать то, что он хочет. Почему бы ему не поискать другую женщину? Вопрос: «Существует ли та, которая вас действительно интересуется?»»

**Проекция:** У него никогда не было таких мыслей до терапии. Он чувствует, что их как будто вложили ему в голову. «В самом деле?»»

**Ретрофлексия:** Это дефект его воспитания. Он узнает это осуждающее лицо мамаш среднего класса, точно как у его собственной матери. Он начинает пространно вспоминать. Вопрос: «А что с ней сейчас?»»

**Эгоизм:** Он прекрасно все понимает. То, чего люди не знают, не причинит им боли. Просто соблюдай правила игры. «Кто играет в игру?»»

**Контактирование** с ситуацией: Он сейчас попробует экспериментировать опять и увидит, получится ли из этого что-нибудь.»

БИБЛИОГРАФИЯ. ИЗДАНИЯ КНИГ, ОБРАБОТАННЫЕ ПО ФОРМАТУ И ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ В ССЫЛКАХ

Фредерик Перлз ЭГА - Эго, голод и агрессия. Под редакцией Д.Н. Хломова. ИЗДАТЕЛЬСТВО «СМЫСЛ» МОСКВА 2000

ТГТ - Теория гештальттерапии — М.: Институт Общегуманитарных Исследований, 2004 — 384 с.

ПГТ - Фредерик С. ПЕРЛЗ, Пауль ГУДМЕН, Ральф ХЕФФЕРЛИН Практикум по ГЕШТАЛЬТ-ТЕРАПИИ ВВЕДЕНИЕ

ГТК - Гингер С., Гингер А., Гештальт - терапия контакта

ТЭТ - «Техники точечного массажа: избавление от психологических проблем»: Издательская группа «Весь»; СПб; 2011

КВП1 - СТЕФЕН ВОЛИНСКИ «ДАО МЕДИТАЦИИ, ИЛИ ПЫЛАЮЩИЕ СЕРДЦА РОЖДЕНИЕ КВАНТОВОЙ ПСИХОЛОГИИ»

Стефен Волински (Stephen Wolinsky) - доктор философии, начал свою клиническую практику в Лос-Анджелесе, в Калифорнии, в 1974 году. Терапевт и инструктор по Гештальт терапии и Райховской терапии. В 1977 году он отправился в Индию, и жил там почти шесть лет, изучая медитацию.

В 1982 году он переехал в штат Нью-Мексико и продолжил клиническую практику. Там он начал обучать терапевтов Эриксоновскому гипнозу, Нейро-лингвистическому программированию и семейной терапии

1. ПГТ стр. 11 [↑](#)