

УДК 159.923.2:330.33.01

**Т. П. Чернявская**

доктор психологических наук, профессор

Одесский национальный университет имени И. И. Мечникова

## ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ КОММУНИКАЦИИ В БИЗНЕСЕ

Статья посвящена исследованию психологического обеспечения эффективной коммуникации в бизнесе. Теоретический анализ современных концепций коммуникации в бизнесе позволил обосновать методологические основы развития профессионально важных для бизнеса коммуникативных качеств. В статье представлена авторская модель профессионально важных для бизнеса лидерских качеств и программа тренинга «Эффективные коммуникации в бизнесе».

**Ключевые слова:** эффективная коммуникация, психологическое обеспечение, лидер бизнеса, коммуникативные качества.

**Постановка проблемы.** Эффективная коммуникация часто является одним из главных ключей к успеху в предпринимательской, управленческой, коммерческой и финансовой деятельности. От того, насколько эффективно налажено взаимодействие с партнёрами, клиентами, коллегами, сотрудниками, представителями государственных органов, напрямую зависит достижение поставленных целей в бизнесе.

Обучение деловой коммуникации — это один из способов повысить квалификацию персонала и мотивацию сотрудников, проявить заботу о них и о будущем фирмы. Это великолепный способ получения максимальной выгоды от коммерческой деятельности. Предлагаемое психологическое обеспечение эффективной коммуникации в бизнесе включает тренинг «Эффективные коммуникации в бизнесе», учитывает ключевые особенности работы различных направлений бизнеса (управленческой, маркетинговой, финансовой, производственной), в которых требуется мастерство в общении с клиентами, заказчиками, партнерами, поставщиками, сотрудниками.

В современных условиях дефицита профессионалов с навыками эффективной деловой коммуникации особенно актуально использование психологического обеспечения эффективной коммуникации в бизнесе, что является ключевым условием конкурентоспособности отечественных предприятий. Именно поэтому психологический тренинг «Эффективные коммуникации в бизнесе» для руководителей предприятий способствует развитию их коммуникативного потенциала.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Для нашего исследования представляют большой интерес работы, посвященные психологическим аспектам коммуникации в бизнесе (У. Вейвер [8], В. Зигерт [1], Л. Лат [1], Т. Питерс [2], А. Ребер [3], Р. Уотермен [2], Э. Шостром [6], У. Шрам [7]).

Большой толковый психологический словарь трактует понятие «коммуникация» следующим образом: «Коммуникация в широком смысле — перемещение чего-то с одного места на другое. Перемещаться могут сообщения, сигналы, значения. У передающего и принимающего устройств должен быть общий код, чтобы интерпретировать значение информации, содержащейся в сообщении без ошибки» [3, 361]. С общих позиций теория коммуникации объясняет полезные для психологии модели взаимодействия, процессы памяти, физиологические функции, язык.

Энциклопедический словарь дает такое определение: «коммуникация (от лат. *communis* — «делаю общим, связываю, общаюсь») ... В психологии это понятие обозначает социальную связь и взаимодействие. Специалисты в области психологии личности используют словосочетание «коммуникативные качества личности», под которыми подразумевают выраженные в разной степени способности к установлению контактов и организации взаимодействий. ... Наиболее успешны в этой сфере интеллектуально развитые экстраверты с большим социальным опытом общения» [4, 225].

Термин «коммуникация», появившийся в научной литературе в начале XX века, используется для обозначения средств связи любых объектов материального и духовного мира, процесса передачи информации от человека к человеку (обмен представлениями, идеями, установками, настроениями, чувствами в человеческом общении).

Технологии эффективной коммуникации направлены на процесс общения и базируются на принципе: говорить необходимо не так, чтобы Вас поняли, а так, чтобы Вас не могли не понять. Искусство убеждения включает психологические приемы, умения и навыки: умение слышать собеседника, при необходимости видеть мир его глазами, сопереживать, быть к нему внимательным — все то, что побуждает Вашего партнера раскрываться в общении с Вами, способствует его самореализации, доставляет ему внутреннее удовлетворение и тем самым делает Вас интересными и желанными собеседниками. Степень психологического комфорта, возникающего у участника переговоров в процессе общения с Вами, играет заметную роль в серьезных спорах и столкновениях, формируя внутреннюю мотивацию и создавая условия не только для дальнейшего развития диалога, но и для сближения взглядов, позиций, мировоззренческих установок и последующей выработки взаимовыгодных договоренностей. Умение относиться с неподдельным вниманием к партнерам по переговорам и говорить с ними на их языке — основной критерий успеха [6].

Для лучшего понимания коммуникативного процесса исследователи используют метод моделирования. Модель коммуникации является упрощением, схематически воспроизводящим лишь наиболее существенные черты и внутренние связи реально действующего механизма.

Одну из ранних моделей коммуникации предложил У. Вейвер [8]. Он исходил из факта, что процесс коммуникации включает: источник информации; сообщение; передатчик, преобразующий (кодирующий) сообщение в сигнал, удобный для передачи; канал связи (среда), с помощью которого сигнал передается от передатчика приемнику; приемник или пункт назна-

чения (адресат). Такой подход базировался преимущественно на принципе работы телефона и представлен схемой на рисунке 1.

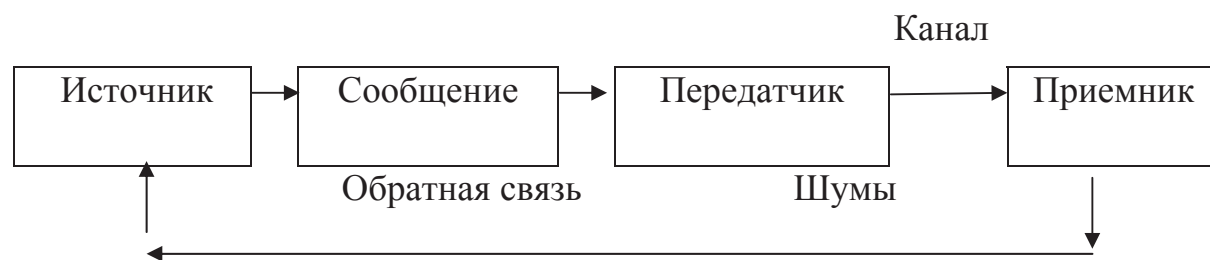


Рис. 1. Модель коммуникации как линейный односторонний процесс

Данная модель коммуникации концентрировала внимание главным образом на технических вопросах и не обращала внимания на факторы психологического воздействия, проблемы социальной среды, которые намного шире сугубо технических. Одним из главнейших факторов коммуникации является человеческий фактор, который более всего усложняет процесс коммуникации, информационного взаимодействия людей, построения особых взаимоотношений между ними в процессе общения.

У. Шрам [7] писал, что коммуникация — это то, что совершается людьми. По его мнению, в ней нет ничего магического, кроме того, что в нее вкладывают люди, вступая в коммуникативные связи. Концепция коммуникации У. Шрама [7] предусматривает модель двустороннего процесса связи, когда отправитель и получатель информации действуют в пределах свойственных им рамок соотносительности, взаимоотношений, сложившихся между ними, и окружающей их социальной ситуации (рис. 2).

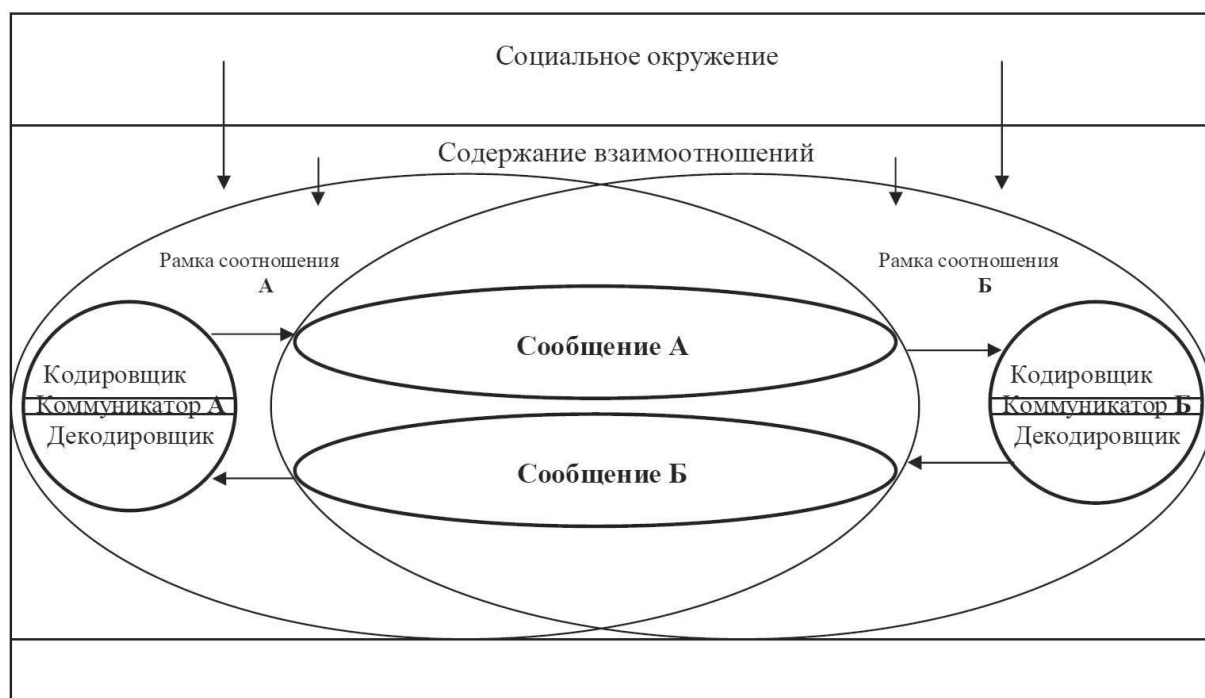


Рис. 2. Модель двустороннего процесса коммуникации

Из рисунка видно, что коммуникация — это двусторонний процесс обмена сообщениями, базирующийся на общепризнанных понятиях и обусловленный как содержанием взаимоотношений коммуникаторов А и Б, так и социальным окружением.

Основная проблема коммуникаций между элементами организационной структуры обусловлена неопределенностью во взаимоотношениях между отдельными структурными единицами организации. При этом распоряжения и директивы руководящего органа организации могут не соответствовать ситуации, не пониматься подчиненными, дублироваться, последующее сообщение может противоречить ранее посланным. В случае неопределенности ситуации горизонтальные связи между отдельными подразделениями или членами организации становятся ненадежными, информация к подразделениям поступает хаотично, что вызывает информационный голод или, наоборот, избыток противоречивой информации.

Причины возникновения проблем коммуникации из-за непонимания, по мнению Т. Питерса и Р. Уотермена [2], заключаются в следующем.

1. Различия в восприятии сообщения и его основной идеи и концепции происходят по следующим причинам. В силу неправильного кодирования сообщения руководителями без учета культуры и установок членов организации. Например, сообщение написано или передано на непонятном языке, содержит много слов, принадлежащих другой субкультуре, или специальных терминов, выбрана область деятельности или знания, малоизвестная членам организации. В силу конфликта между сферами компетенции, основами суждений отправителя и получателя информации. А также по причине различных социальных установок членов организаций, различных структур ценностей.

2. Барьеры, возникающие из-за плохо сформулированных сообщений, которые могут приводить к потере информации при передаче получателем.

3. Невербальные преграды.

4. Неудовлетворительная обратная связь. Например, из-за неумения слушать.

Управленческий процесс основан на профессиональном общении работников разных уровней: должностных лиц с подчиненными, коллегами, руководством, партнерами по бизнесу, руководителями и специалистами коммерческих, банковских структур. Профессиональные контакты руководителя включают: личные деловые взаимоотношения с подчиненными, беседы с сотрудниками, выяснение положения дел и взаимоотношения в коллективе, оценку тех или иных событий. Подчиненные часто информируют руководителей о трудностях, согласовывают производственные и личные вопросы. Значительная часть времени руководителя уходит на деловые беседы с представителями предприятий, поставщиков, потребителей, органов местного самоуправления.

В. Зигерт и Л. Лат [1] отмечают, что хлеб людей организации — информация и коммуникации. Если нарушаются информационные потоки внутри предприятия и связи с внешним миром, само существование этого предприятия под угрозой. Одной информации недостаточно. Только когда

она соответствующим образом преобразуется и обрабатывается, когда возникают коммуникативные связи, обеспечиваются существование и эффективная деятельность организации.

**Постановка цели и задач.** Целью исследования является методологическое обоснование психологического обеспечения эффективной коммуникации в бизнесе при помощи специализированного бизнес-коммуникативного тренинга.

Задачи исследования:

1. Теоретический анализ современных психологических концепций эффективной коммуникации в бизнесе.

2. Обоснование методологических и инструментальных основ развития профессионально важных для бизнеса коммуникативных качеств.

3. Разработка и внедрение в практику обучения управленческого персонала организаций психологического тренинга «Эффективные коммуникации в бизнесе».

Разработанная нами модель профессионально важных для бизнеса лидерских качеств описывает ключевые, интегральные и функциональные качества и действия, приближенные к базовым психологическим процессам таким, как когнитивно-эмоциональному, мотивационно-действенному, коммуникативно-направленному.

Коммуникативный конструкт модели включает: уверенность в себе и эффективную работу в команде; способность подчинять и подчиняться ради достижения цели; способность убеждать и договариваться; умение говорить взвешенно и умение слушать и слышать ключевые смыслы, идеи, улавливать перспективные направления; самостоятельность и умение работать в команде; способность генерировать и управлять изменениями.

Таблица

**Модель профессионально важных для бизнеса лидерских качеств**

| Лидерские качества и действия профессионально важные для бизнеса |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Интегральные                                                     | Функциональные                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Бизнес-чутье,<br>интуиция,<br>концептуальное<br>мышление         | Видение образа будущего в ситуациях<br>неопределённости<br>Ясное выражение целей и постановка краткосрочных<br>задач<br>Поиск и нахождение выгод, бизнес-возможностей<br>Ориентация на эффективность, качество, инновации<br>Способность превращать непользу в пользу<br>Способность управлять хаосом, сложными процессами |
| Готовность к риску,<br>минимизация угроз                         | Предпочтение ситуаций «вызова» и умеренного риска<br>Принятие ответственности за воплощение бизнес-идей<br>и по минимизации угроз действия                                                                                                                                                                                 |
| Умение генерировать<br>изменения,<br>управлять ими               | Противодействие посредственности и замена инерции<br>новой энергией, новым направлением движения<br>Умение смело смотреть в лицо реальности, изменять ее<br>Умение видеть в рискованных предприятиях шанс на<br>успех и легко принимать вызов                                                                              |



Окончание табл.

| Лидерские качества и действия профессионально важные для бизнеса |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Интегральные                                                     | Функциональные                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Независимость, уверенность в себе, эффективная работа в команде  | Ориентация на свободу действий, творческую работу<br>Способность решать трудные задачи и принимать чужую точку зрения, полезную для дела<br>Умение находить и мотивировать людей, способных реализовывать поставленные цели<br>Мобилизация собственных сил и усилий команды на достижение целей |
| Умение подчинять и подчиняться ради достижения цели              | Умение заставить действовать всех и менять стратегии достижения цели<br>Готовность к неоднократным усилиям для преодоления препятствий<br>Способность постоянно действовать и вовремя «притормозить»                                                                                            |
| Умение убеждать, договариваться                                  | Установление, развитие полезных контактов и связей<br>Умение говорить взвешенно и выделять ключевые смыслы<br>Способность влиять на людей и убеждать их, используя осторожные стратегии<br>Способность конструктивно разрешать конфликты                                                        |

Разработка ключевых конструкторов модели велась в направлении того, что структурные компоненты профессионально важных лидерских качеств, являясь внешне противоречивыми, в результате синергии создают уникальные качества, определяющие успешность личности в бизнесе.

Тренинг «Эффективные коммуникации в бизнесе», разработанный и внедренный нами в практику обучения управленцев бизнес-организаций — это система практических примеров и рекомендаций по внедрению психологических техник выявления и развития профессионально важных для бизнеса коммуникативных качеств.

Цели тренинга.

1. Совершенствование навыков индивидуальной и групповой эффективной коммуникации в бизнесе.

2. Развитие практических навыков эффективного взаимодействия.

3. Развитие умений превращать конфликт в продуктивную приверженность общим целям.

Задачи тренинга.

1. Освоение закономерностей делового общения и овладение техниками эффективных коммуникаций и взаимодействия с клиентами, деловыми партнерами, сотрудниками, другими партнерами по общению.

2. Развитие способности адекватного и наиболее полного познания своего коммуникативного стиля и стиля общения других людей.

3. Снятие барьеров, мешающих реальному и продуктивному бизнес-общению.

4. Освоение навыков быстрой диагностики ситуации и выбора оптимальной стратегии управления бизнес-коммуникациями.

5. Освоение стратегий эффективного общения в условиях дефицита информации, времени, высокой скорости изменений, неопределенности, влияния иных стрессорирующих факторов.

В таблице представлена структура психологического тренинга «Эффективные коммуникации в бизнесе».

Структура включает название и содержание тем и разделов тренинга со следующими блоками: 1) информационный, 2) диагностический, 3) коррекционно-развивающий.

Таблица

**Структура тренинга «Эффективные коммуникации в бизнесе»**

| Название темы                                       | Раздел                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Тема 1.<br>Успешная<br>бизнес-<br>презентация       | Блок 1 (информационный). Определение приоритетов и ключевых пунктов выступления. Работа с программой Power Point. Установление контакта. Позитивные отношения со слушателями, создание благожелательной атмосферы. Учет интересов целевой группы. Невербальные аспекты. Способы концентрации, удержания внимания аудитории. Использование особенностей расположения мебели при общении.<br>Блок 2 (диагностический). Диагностика силы взгляда, особенностей голоса, мимики и жестики (закрытой и открытой жестикуляции), поз.<br>Блок 3 (коррекционно-развивающий). Развитие навыков презентации, стройно излагать свои мысли, позитивно влиять на настроение аудитории. Развитие навыков просто, ясно и понятно говорить о сложных вещах, управлять аудиторией, «держат удар» и «переводить стрелки».                                         |
| Тема 2.<br>Эффективное<br>деловое общение           | Блок 1 (информационный). Техники активного слушания, задавания вопросов. Позитивное мышление: построение мыслей и утверждений, превращая их из негативных наблюдений в позитивные утверждения. Сила простоты. Борьба со сложностью в организации, одновременно наводя в ней порядок. Умение легко и приятно устанавливать контакты, решать вопросы в свою пользу и также приятно расставаться и оставлять после себя приятное впечатление.<br>Блок 2 (диагностический). Самооценка участников их умений активно слушать, эффективно задавать вопросы, просто и ясно высказывать свои мысли.<br>Блок 3 (коррекционно-развивающий). Развитие умения видеть что-то хорошее в самых, казалось бы, негативных вещах. Умение переводить «минусы» в «плюсы». Коррекция речи — важного инструмента руководителя, повышающего эффективность управления. |
| Тема 3.<br>Эффективное<br>бизнес-<br>взаимодействие | Блок 1 (информационный). Трансактный анализ: правильное понимание взаимодействия между людьми. Защитные маневры.<br>Аргументация, доказательство, убеждение: логические и психологические аргументы. Проблемное поведение в команде.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

Окончание табл.

| Название темы                                        | Раздел                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                      | <p>Техники взаимодействия с проблемными людьми в команде. Конкурирующее и взаимодействующее поведение в команде. Использование осторожных стратегий для убеждения людей. Блок 2 (диагностический). Диагностика коммуникативных установок на основе концепции трансактного анализа. Блок 3 (коррекционно-развивающий). Минимизация, устранение проблемного поведения. Развитие взаимодействующего поведения.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Тема 4.<br>Телефонный маркетинг                      | <p>Блок 1 (информационный). Правила ведения эффективного общения по телефону. Работа с голосом. Психотипы при общении по телефону. Ошибки телефонных переговоров. Трудные звонки. Прием обоснованных претензий. Как расположить к общению неразговорчивого человека, для которого ваш звонок — полная неожиданность, как вести с ним непринужденный конструктивный разговор. Блок 2 (диагностический). Самооценка участников их умений в общении с клиентами по телефону: устанавливать контакт, вести разведку потребностей, работать с возражениями. Блок 3 (коррекционно-развивающий). Развитие навыков просто, понятно и доходчиво сообщать информацию по телефону, вести непринужденный диалог.</p> |
| Тема 5.<br>Психологическая устойчивость руководителя | <p>Блок 1 (информационный). Управление эмоциями: избавление от стереотипов, комплексов, страхов; достижение баланса между стрессом и расслаблением. Уверенность в себе. Вера в способность выполнять трудные задачи. Умение открыто выражать желания и чувства. Умение говорить «нет». Умение вызывать симпатию и доверие к себе. Самооценка, способствующая успешности в бизнесе. Уверенное поведение в конфликтных ситуациях. Блок 2 (диагностический). Диагностика эмоционального состояния. Блок 3 (коррекционно-развивающий). Развитие умения различать уверенное, неуверенное и агрессивное поведение. Развитие умения открыто выражать свои чувства.</p>                                          |
| Тема 6.<br>Управление конфликтными ситуациями        | <p>Блок 1 (информационный). Конфликтные коммуникации. Типы конфликтов: положительные и отрицательные стороны. Стратегии поведения: борьба, компромисс, приспособление, сотрудничество, избегание. Конфликты в организации. Ролевые конфликты. Разрешение межгрупповых конфликтов. Негативные и позитивные последствия конфликта. Применение для разрешения конфликтов метода, основанного на сотрудничестве. Блок 2 (диагностический). Диагностика ролевых конфликтов. Блок 3 (коррекционно-развивающий). Коррекция ролевых конфликтов. Совершенствование способности команды применять для разрешения конфликтов кооперативную стратегию.</p>                                                           |



Результаты тренинга проявились в улучшении взаимодействия между подразделениями. Круглые столы по улучшению взаимодействия стали проходить в более конструктивном и позитивном формате (поиска и нахождения ответов на вопросы не «кто виноват?», а «почему не работает?», «как улучшить?»), завершаться прояснением сути проблем и конкретными договоренностями, направленными на совместное их решение.

### **Выводы**

По прошествии коммуникативного тренинга повышение у его участников стрессоустойчивости проявилось, по их мнению, в большей уверенности в себе, собранности, мобилизованности для решения сложных проблем в напряженных ситуациях. Участники тренинга рассказывали в беседах с ними и отмечали в анкетах обратной связи, что во время тренинга они ознакомились с полезной информацией, у них возникли свежие идеи для бизнеса, что тренинг помог им освоить техники: эффективной самопрезентации и презентации коммерческого предложения; эффективного разрешения конфликтных ситуаций, общения после конфликта и др.

Через пол года после прохождения тренинга у его участников были выявлены значимые позитивные сдвиги в уровне развития коммуникативных и ассертивных навыков, умений взаимодействовать с трудными людьми в команде, эффективно разрешать конфликтные ситуации.

### **Список литературы**

1. Зигерт В., Лат Л. Руководить без конфликтов / В. Зигерт, Л. Лат. — М. : Экономика, 1990. — 244 с.
2. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. Уотермен. — М. : Прогресс, 1986. — 418 с.
3. Ребер А. Большой толковый психологический словарь. Т. 1. (А-О); / пер. с англ. ; Ребер А. — Изд-во АСТ, Изд-во ВЕЧЕ, 2003. — 592.
4. Человек: анатомия, физиология, психология. Энциклопедический иллюстрированный словарь / под ред. А. С. Батуева, Е. П. Ильина, Л. В. Соколовой. — СПб. : Питер, 2011. — 672 с.
5. Чернявская Т. П. Психология успешности личности в бизнесе : [монография] / Т. П. Чернявская. — Одесса : Астропринт, 2010. — 288 с.
6. Шостром Э. Анти-Карнеги, или Человек-манипулятор. — Минск : ТПЦ «Полифакт», 1992. — 127 с.
7. Schramm W. The Nature of Communication Between Humans // Process of Effects of Mass Communication / Rev. ed. by Wilbur Schramm and Donald F. Roberts. — Urbana, 1971. — P. 17.
8. Weaver W. The Mathematics of Communication // Communication and Culture: Reading in the Codes of Human Interaction Ed. by Alfred G. Smith. — N.Y., 1966. — P. 17.

**Т. П. Чернявська**

доктор психологічних наук, професор

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

## **ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В БІЗНЕСІ**

### **Резюме**

Стаття присвячена дослідженню психологічного забезпечення ефективної комунікації в бізнесі. Теоретичний аналіз сучасних концепцій комунікації в бізнесі дозволив обґрунтувати методологічні основи розвитку професійно важливих для бізнесу комунікативних якостей. У статті представлена авторська модель професійно важливих для бізнесу лідерських якостей і програма тренінгу «Ефективні комунікації в бізнесі».

**Ключові слова:** ефективна комунікація, психологічне забезпечення, лідер бізнесу, комунікативні якості.

**T. P. Chernyavskaya**

doctor of psychological sciences, professor

I. I. Mechnikov Odessa national university

## **PSYCHOLOGICAL SUPPORT OF EFFECTIVE COMMUNICATION IN BUSINESS**

### **Summary**

The article deals with the research of psychological support for effective communication in business. Theoretical analysis of modern concepts of communication in business allowed to substantiate methodological foundations for development of communication skills and qualities professionally important for business. The article presents the author's model of leadership skills and qualities, professionally important for business, as well as «Effective Communication in Business» workshop program.

**Key words:** effective communication, psychological providing, business leader, communicative qualities.