**Стили делового общения.**

Деловое общение может осуществляться в различных стилях.

Под стилем общения обычно понимается форма коммуникации, в основе которой проявляется тот или иной способ воздействия на собеседника. Выделяют два стиля общения:

* авторитарный;
* демократический.

Отличают эти стили друг от друга многие параметры: характер принятия решений, степень делегирования полномочий, способ контроля, набор используемых санкций. Но главное различие между ними – предпочитаемые методы управления. Авторитарному стилю руководства соответствуют командные методы. Демократическому – договорные и социально-психологические. нейтральный же стиль характеризуется бессистемностью в выборе методов управления.

В авторитарном стиле делового общения следует выделить, прежде всего, ролевой подход к достижению коммуникативных целей, при котором ведущий открыто показывает свое превосходство. В таком стиле общения проявляются командные (должностные) установки, что часто порождает конфликты, неудовлетворенность общением, а порой и грубость во взаимоотношениях, хотя цель коммуникации может быть достигнута. Авторитарный стиль в деловом общении гасит у подчиненных желание развиваться, сковывает самостоятельность их суждений, формирует неуверенность в своих возможностях.

Авторитарное общение легче, чем демократическое, так как основано на беспрекословном подчинении и не требует глубокого анализа ситуации, поиска и нахождения взаимоприемлемого решения.

Демократическое общение лежит в основе сотрудничества. Для этого необходимо строить общение на относительной паритетности руководителя и подчиненного, на умении слушать и понимать друг друга, допустимости плюрализма мнений, а порой и компромиссов.

Основным различием между этими стилями коммуникации является характер отношений и установок, возникающий у говорящего по отношению к слушающему.

+В случае демократического воздействия реализуется установка на равноправное общение, в случае авторитарного воздействия - «сверху-вниз».

**Особенности делового общения «по горизонтали», «по вертикали» .**

Общение «по горизонтали».

Общий этический принцип общения «по горизонтали», т.е. между коллегами (руководителями или рядовыми членами группы), можно сформулировать следующим образом: «В деловом общении относитесь к своему коллеге так, как вы хотели бы, чтобы он относился к вам». Если вы затрудняетесь, как вести себя в той или иной ситуации, поставьте себя на место вашего коллеги.

Применительно к коллегам-управляющим следует иметь в виду, что найти верный тон и приемлемые нормы делового общения с равными по статусу сотрудниками из других подразделений - дело весьма непростое. Особенно если речь идет об общении и отношениях внутри одного предприятия. В этом случае они нередко являются соперниками в борьбе за успех и продвижении по службе. В то же самое время это люди, которые вместе с вами принадлежат к команде общего управляющего. В рассматриваемом случае участники делового общения должны чувствовать себя равными по отношению друг к другу.

Вот несколько принципов этики делового общения между коллегами.

1. Не требуйте к себе какого-либо особого отношения или особенных привилегий со стороны другого.

2. Попытайтесь достичь четкого разделения прав и ответственности в выполнении общей работы.

3. Если круг ваших обязанностей пересекается с вашими коллегами, это весьма опасная ситуация. Если управляющий не разграничивает ваши обязанности и ответственность от других, попытайтесь сделать это сами.

4. В отношениях между коллегами из других отделов вам следует отвечать самому за свой отдел, а не сваливать вину на своих подчиненных.

5. Если вас просят временно перевести в другой отдел вашего сотрудника, не посылайте туда недобросовестных и неквалифицированных - ведь по нему там будут судить о вас и вашем отделе в целом. Помните, может случиться, что с вами поступят таким же безнравственным образом.

6. Не относитесь с предвзятостью к своим коллегам. Насколько возможно отбрасывайте предрассудки и сплетни в общении с ними.

7. Называйте своих собеседников по имени и старайтесь делать это почаще.

8. Улыбайтесь, будьте дружелюбны и используйте все многообразие приемов и средств, чтобы показать доброе отношение к собеседнику. Помните - что посеешь, то пожнешь.

9. Не давайте обещаний, которые вы не сможете выполнить. Не преувеличивайте свою значимость и деловые возможности. Если они не оправдаются, вам будет не удобно, даже если на это были объективные причины.

10. Не лезьте человеку в душу. На работе не принято спрашивать о личных делах, а тем более проблемах.

11. Старайтесь слушать не себя, а другого.

12. Не старайтесь показаться лучше, умнее, интереснее, чем вы есть на самом деле. Рано или поздно все «выплывет» наружу и встанет на свои места.

13. Посылайте импульсы ваших симпатий - словом, взглядом, жестом, дайте участнику общения понять, что он вас интересует. Улыбайтесь, смотрите прямо в глаза.

14. Рассматривайте вашего коллегу как личность, которую нужно уважать саму по себе, а не как средство для достижения ваших собственных целей.

Общение «по вертикали»

Данная этика регламентирует отношения *управления*и *подчинения,*отличительная черта кото­рых – *асимметричность*, *неравенство*, *зависимость* одного лица от другого. Тон здесь задает ***лидер***, ***руководитель****,*поэтому именно к нему, к его личностным качествам предъяв­ляются основные требования.

Продвижению «наверх», занятию руководящего постапомогают следующие *качества-условия:*

* умение работать с людьми;
* готовность рисковать и брать ответственность на себя;
* приобретение опыта руководящей работы до 35 лет (с возрастом сотруднику-исполнителю все труднее приобретать качества руководи­теля);
* способность «генерировать идеи»;
* умение при необходимости менять стиль управления;
* специальная управленческо-менеджерская подготовка;
* поддержка и понимание семьи.

Если перечисленные качества помогают специалисту *стать*руководителем, то *быть*успешным руководителем он может при наличии следующих *свойств, умений и навыков:*

* высокой коммуникабельности;
* умения управлять людьми, влиять на них;
* умения делегировать полномочия и распределять роли в коллективе;
* способности самостоятельно принимать решения;
* аналитических способностей;
* гибкого поведения;
* умения правильно распределять время – свое и подчиненных;
* знания своего дела.

Соответствие этим требованиям и создает руководителю ***авторитет****– признание его лидерства*не только по должности, но и по его человеческим качествам, готовность сотрудников под­чиняться ему не по обязанности, а по личной склонности.

Однако наличие у руководителя авторитета еще не определя­ет благополучия и эффективности отношений «по вертикали». Многое здесь зависит от **стиля руководства**.

До сих пор не выявлено однозначной связи между эффективностью работы учреждения и тем или иным стилем руководства: и де­мократический, и авторитарный стили дают примерно равные показатели продуктивности. В итоге возобладал так называемый *ситуационный* *подход*: нет управленческих решений, годных на все случаи жизни; все зависит от конкретной ситуации, опреде­ляемой, в свою очередь, множеством самых разнообразных фак­торов. В их числе: условия деятельности группы, характер решаемых задач, квалификация исполнителей, продолжительность совместной работы.

***Авторитарный стиль руководства***вполне уместен при наличии по крайней мере двух условий:

а) этого требует производственная ситуация;

б) персонал добровольно и охотно соглашается на авторитар­ные методы руководства, так как авторитарному стилю присущи немаловажные *достоинства*:

* обеспечивает четкость и оперативность управления;
* создает видимое единство управленческих действий для достижения поставленных целей;
* минимизирует время принятия решений, в малых орга­низациях обеспечивает быструю реакцию на изменение внешних условий;
* не требует особых материальных затрат и пр.

Его очевидные *недостатки*:

* подавление (неиспользование) инициативы, творческого потенциала исполнителей;
* отсутствие действенных стимулов труда;
* громоздкая система контроля;
* в крупных организациях – «бюрократизация» аппарата управления;
* невысокая удовлетворенность исполнителей своим трудом;
* высокая степень зависимости работы группы от постоян­ного волевого прессинга руководителя.

Преодолеть эти недостатки позволяют методы управления, свойственные ***демократическому стилю руководства.***Этот стиль позволяет:

* стимулировать проявление инициативы, раскрывать твор­ческий потенциал исполнителей;
* успешнее решать инновационные, нестандартные задачи;
* эффективнее использовать материально-договорные стиму­лы труда;
* включить также психологические механизмы трудовой мо­тивации;
* повысить удовлетворенность исполнителей своим трудом;
* создавать благоприятный морально-психологический климат в кол­лективе и т. д.

Однако демократический стиль руководства успешно срабатывает при следующих условиях:

* стабильном коллективе;
* высокой квалификации работников;
* наличии активных, инициативных, нестандартно думаю­щих и действующих работников (пусть даже и в небольшом количестве);
* неэкстремальных условиях;
* возможности осуществления весомых материальных затрат.

Концепция стилей руководства включает в себя и третий тип – ***нейтральный.***На него обычно обращается мало внимания, так как он крайне редко встречается в практике. Этот стиль характеризуется как раз отсутствием всякой системы в применении методов управления. Его типичные черты:

* уход от принятия стратегически важных решений;
* предоставление делам возможности идти своим чередом, самотеком;
* незначительный контроль подчиненных;
* использование коллективного способа принятия решений для уклонения от ответственности;
* равнодушие к критике;
* безразличие к персоналу и т. д.

С 1970-х гг. в научной литературе активно обсуждается ***соучаствующее (партисипативное) управление***как вариант со­временного стиля руководства. Его основные черты:

* регулярные совещания руководителя с подчиненными;
* открытость в отношениях между руководителем и подчи­ненными;
* вовлеченность подчиненных в разработку и принятие орга­низационных решений;
* делегирование руководителем подчиненным ряда полно­мочий;
* участие рядовых сотрудников как в планировании, так и в осуществлении организационных изменений;
* создание особых групповых структур, наделенных правом самостоятельного принятия решений, и т. д.

Лидерство, авторитет, стиль управления в значительной мере определяют сущность «вертикальных» отношений в коллективе. И все же существенную роль в них играет морально-этический аспект, в первую очередь, поведение самого руководителя.

Существует *пять типов взаимоотношений* внутри коллекти­вов, существенно различающихся с точки зрения морально-пси­хологического климата.

1. *Невмешательство:*низкий уровень заботы руководителя о производстве и людях. Руководитель много делает сам, не деле­гирует своих функций, не стремится к серьезным достижениям. Главное для него – сохранить свою должность.
2. *Теплая компания:*высокий уровень заботы о людях, стрем­ление к установлению дружеских отношений, приятной атмо­сферы, удобного для сотрудников темпа работы. При этом руко­водителя не особенно интересует, будут ли при этом достигнуты конкретные и устойчивые результаты.
3. *Задача:*внимание руководителя полностью сосредоточено на решении производственных задач. Человеческий фактор либо недооценивается, либо просто игнорируется.
4. *Золотая середина:*руководитель в своей деятельности стре­мится оптимально сочетать интересы дела и интересы персона­ла, он не требует слишком многого от сотрудников, но и не за­нимается попустительством.
5. *Команда:*руководитель стремится максимально учитывать интересы производства и интересы коллектива, объе­динить деловитость и человечность на всех уровнях отношений. Однако эта модель не является универсальной, так как конкрет­ные ситуации могут существенно отличаться друг от друга.

Являясь членом коллектива и просто порядочным человеком, руководитель должен соблюдать общие этические нормы поведения и общения в коллективе «по горизонтали». Однако при выполнении функций управления происходит некоторое «приращение» моральных требований к общению руководителя с подчиненными. Это вызвано, с одной стороны, большей его ответственность за результаты работы учреждения, а с другой – большей мерой влияния его стиля общения на морально-психологический климат в коллективе.

Основные принципы руководства в современных условиях – **принципы справедливости и демократизма.** Переплетаясь между собой, они реализуются в конкретных нормах поведения руководителя.

* 1. **Вежливость**. Проявляется в уважении личного достоинства сотрудников – от заместителя до уборщицы, в недопустимости унижения, грубости и бесцеремонности по отношению к ним. Особенно недопустимо вести себя невежли­во и грубо по отношению к тем, кто находится ниже на служеб­ной лестнице и не может ответить. Нравственно-психологической основой этого принципа является аксиома социальной психологии, согласно которой ни один человек не чувствует себя достаточно комфортно без положительной самооценки.
	2. **Доброжелательность и приветливость.** Это искреннее «желание добра» людям, которое может выражаться в элементарном внимании к ним, приветливой улыбке, теплом приветствии.
	3. **Предупредительность и тактичность.** Выражаются в чуткости, способности сопереживать людям, стремлении понять не только служебные, но и личные проблемы сотрудников и помочь им.
	4. **Корректность.** Предполагает строгую самодисциплину, умение владеть собой в любой, в том числе конфликтной или экстремальной ситуации. В служебных отношениях нетерпимы грубость, окрик, оскорбления.
	5. **Скромность.** Ее основные проявления – не требовать для себя особых привилегий, не использовать служебное положение в личных целях, не допускать нажима, авторитарного навязывания своей точки зрения, не устраивать сотрудникам несправедливые публичные «разносы», уважать мнение своих подчиненных и считаться с ними.
	6. **Толерантность.** Необходимо терпимо относиться к взглядам, убеждениям, вкусам, манерам другого человека, особенно подчиненного, уважать «инаковость других», признавать за ними право быть другими, что, конечно, не исключает борьбы с недостатками, их критики. В этой же связи находится известное пра­вило, согласно которому никогда не нужно стремиться сделать других похожими на себя.
	7. **Критичность и самокритичность**. Критика должна быть конструктивной, а не уничтожающей; не должна унижать человека в глазах других; недопустимо преследовать подчиненных за критику в свой адрес. Если подчиненный ошибся или допустил проступок, он, как правило, по­нимает свою вину и адекватно воспринимает наказание, но если начальник при этом заденет его самолюбие, он не простит этого. Руководитель подает пример сотрудникам, проявляя самокритичность.
	8. **Справедливость.** Выступает и принципом, и нормой поведения руководителя. Это один из главных факторов установления продуктивной атмосферы в коллективе, проявляющийся в адекватной, объективной, нелицеприятной оценке усилий и достижений сотрудников.
	9. **Требовательность.** Тесно связана со справедливостью руководителя и оценкой им труда подчиненных. Требовательность проявляется как в умении строго взыскивать с них за упущения, нерадивость, халтуру и соответственно наказывать, так и умении поощрять и благодарить сотрудников, отмечая каждое их усилие, достижение и успех.
	10. **Обязательность и точность.** Проявляются в соблюдении обещаний, верности данному слову и договоренностям, рассматриваются как проявление профессионального долга и чести, как гарантия надежности, как образец дисциплинированности для подчиненных и выражение уважения к ним и партнерам.

Можно выделить типичные ситуации, возникающие в случае *неадекватности* *поведения* *руководителя*. У подчиненных возни­кает чувство досады, создается почва для недовольства и сопро­тивления в тех случаях, когда:

* за ошибки одного отвечает другой;
* решение принимается без участия сотрудника;
* разнос, разбирательство устраиваются при третьих лицах или в отсутствие работника;
* руководитель не способен признать свою ошибку, пытается найти виновного среди подчиненных;
* от исполнителя скрывается важная для него информация;
* работник, профессионально пригодный занять более высокую должность, не продвигается по службе;
* руководитель жалуется на подчиненного вышестоящему начальнику;
* поощрения за труд одного работника достаются другому;
* уровень требовательности не одинаков для всех сотрудников, в коллективе есть любимчики и отверженные и т. д.

Этика «вертикальных» отношений предъявляет высокие требования не только к поведению руководителя. Другая сторона общения «по вертикали» – нормы отношения подчиненных к руководителю». Это:

* дисциплинированность, вежливость, соблюдение субординации;
* инициативность и самостоятельность суждений;
* смелость и твердость в защите собственного мнения;
* недопустимость слепого повиновения, заискивания, подхалимажа;
* доверие и уважении е к опыту и знаниям руководителя, понимание его ответственности;
* умение подчинить свой личный или узкопрофессиональный интерес более широкому видению руководителем общих задач коллектива.

На основании изложенного предлагаем ***«Правила управленческого поведения руководителя»***:

* убеждая сотрудника, не торопитесь применять власть, пока не исчерпаны все остальные средства;
* не делайте замечаний подчиненным в присутствии посторонних;
* объектом критики должна быть плохо выполненная работа, а не работник;
* будьте объективны в оценке предложений, исходящих даже от неприятного вам лица;
* будьте внимательны к бесполезным предложениям: отвергнуть их сегодня – значит лишиться возможности получить полезный совет завтра;
* если хотите, чтобы подчиненные обладали качествами, необходимыми для дела, выработайте их сначала у себя;
* распоряжения лучше отдавать не в виде приказаний, а в виде просьбы;
* помните, что от вашего настроения и поведения зависят настроение, поведение и работоспособность других;
* будьте начальником лишь на работе.

Задание: прочитать, сделать конспект в тетради, конспект прислать на эл.почту: skopinamar@yandex.ru