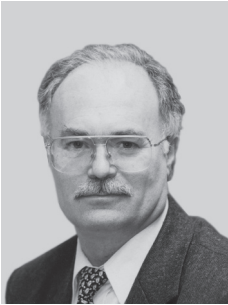


## РОССИЙСКИЙ БИЗНЕС: особенности офисной коммуникации



**ИОСИФ ДЗЯЛОШИНСКИЙ**  
профессор, заведующий лабораторией  
исследований в области  
бизнес-коммуникаций  
Научно-исследовательский университет –  
Высшая школа экономики

101000, г. Москва, ул. Мясницкая, 20  
imd2000@yandex.ru

ключевые слова: офис, коммуникация, коммуникационные стратегии

- *Офис современной бизнес-организации представляет собой сложную и малоисследованную коммуникативную систему*
- *В рамках офиса происходят коммуникации нескольких типов: служебные, профессиональные, общественные и частные*
- *Направленность и формы коммуникативной активности сотрудников офиса определяются сложившимися в организации коммуникационными матрицами и носят характер стандартного поведения*

Ежедневно среднестатистический россиянин, приходящий на работу в компанию, или встающий за прилавок в небольшом магазине, или входящий в учебное помещение, общается на работе со знакомыми, малознакомыми и совсем незнакомыми людьми. В среднем таких контактов бывает от 25 до 50, но иногда доходит и до 150 в день, включая телефонные звонки и ответы на SMS-сообщения. И не всегда эти контакты проходят в позитивной или хотя бы просто деловой атмосфере. Гораздо чаще они вызы-

вают лишь раздражение. Даже появился специальный термин, с помощью которого описывают издержки многочисленных контактов разного уровня, – *синдром эмоционального выгорания* (англ. burnout). Его ввел в обращение в 1974 г. американский ученый-психиатр Х. Фрейденберг для характеристики психологического состояния людей, работающих в системе «человек – человек» в атмосфере повышенного эмоционального напряжения при оказании профессиональной помощи или услуг.

В 2011 г. лаборатория исследований в области бизнес-коммуникаций провела специальное исследование, целью которого было получение достоверной информации об особенностях содержания, форм и условий явления, которое можно назвать *офисной коммуникацией*. Это понятие обычно используется для обозначения аппаратно-технологической составляющей информационных процессов. В несколько ином смысле оно упоминается в работе Ф. Шаркова «Основы теории коммуникации», но без какого-либо определения. Мы используем данное понятие для обозначения всех видов коммуникации, осуществляемых работниками, рабочее место которых размещается в офисе бизнес-организации<sup>1</sup>. На наш взгляд, его введение в научный и практический оборот необходимо, поскольку используемые другими исследователями такие категории, как «организационные коммуникации» или «внутриорганизационные коммуникации», не охватывают весь комплекс коммуникационных процессов, в реализации которых участвуют работники офиса.

Всего в исследовании приняли участие более 200 человек.

## ИНИЦИАТОРЫ И АДРЕСАТЫ

Прежде всего следует отметить, что основным инициатором коммуникации для большинства респондентов являются коллеги. Дальше идут руководители организации, в кото-

рой работает респондент, а затем подчиненные и сотрудники других бизнес-организаций. Существенную долю времени отнимают контакты со средствами массовой информации, общественными организациями, учреждениями науки и образования. Органы власти в качестве инициатора коммуникации занимают относительно незначительную часть контактов, хотя если суммировать федеральные, региональные и местные органы власти, то получается солидная цифра: 40% опрошенных ежедневно вступают в контакты с представителями разных уровней власти.

Что касается отношений, которые связывают адресата коммуникации с ее инициаторами, то чаще всего это либо служебные отношения, либо поверхностное знакомство. Достаточно часто между инициатором и адресатом коммуникации существуют дружеские, и даже родственные отношения. Однако многие из опрошенных указали, что им в течение дня приходится взаимодействовать с незнакомыми людьми (57%).

## ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПОВОДЫ И ЦЕЛИ КОММУНИКАЦИИ

Поводом для коммуникационного контакта в первую очередь выступает срочное задание или внутриорганизационное событие, затем важное общественное событие. Вместе с тем 38% опрошенных показали, что поводом для коммуникации может явиться обстоятельство, связанное с личной жизнью адресата, и 24,5% честно признались, что общение было чисто формальным и носило дружеский характер.

<sup>1</sup> Офис, рассматриваемый в качестве коммуникативного пространства, существенным образом влияет на протекание коммуникативных процессов.

Отвечая на вопрос, какую цель хотел достигнуть отправитель сообщения, опрошенные на первое место поставили такие цели, как «передать информацию» и «получить информацию». Затем следуют цели, связанные с организацией, координацией и контролем общей деятельности. Более половины опрошенных указали, что инициатор коммуникации вышел на контакт с адресатом, потому что хотел выразить свои эмоции и чувства по какому-то поводу, а еще 38% сообщили, что инициатор коммуникации просто хотел развлечь адресата. Примерно треть опрошенных сказали, что выходявшие на контакт с ними люди просили о помощи либо предлагали свою помощь, пытались их в чем-то убедить или достичь взаимопонимания, а также для того, чтобы соблюсти некий коммуникационный ритуал.

## СОДЕРЖАНИЕ КОММУНИКАЦИИ

В качестве предмета, который обсуждался во время коммуникационного контакта, чаще всего выступает работа (72% опрошенных); затем идет такая загадочная формулировка, как личные проблемы (47%); очень активно обсуждаются сообщения СМИ (45%), проблемы досуга (44%) и деятельности органов власти (42%). Не забывают коллеги обсудить во время работы проблемы науки и образования, искусства и литературы, политики, состояния социальной сферы и здравоохранения, криминальные и иные происшествия и др.

В ответ на просьбу конкретизировать содержание коммуникационного контакта опрошенные представили список примерно из 600 тем, которые обсуждались во время разговора или переписки. Разумеется, большая часть тем была связана с необходимостью проинформировать руководство или сотрудников, передать распоряжение или скоординировать работу.

Группировка тем, с точки зрения их отношения к различным сферам индивидуальной активности, позволяет получить следующую картину: 66% связаны с профессиональной деятельностью, около 20% – с приватной (личной) сферой и 15% – с общественными делами.

## КОММУНИКАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ

Интересные ответы были получены на вопрос о том, какую коммуникационную стратегию использовал инициатор коммуникации, обращаясь к адресату. В среднем по всем опрошенным картина выглядит следующим образом. Чаще всего используется стратегия предъявления полной и достоверной информации, реже – стратегия убеждающей речи с использованием различных схем убеждения. Примерно половина опрошенных сталкивалась с ситуацией заведомого искажения информации или неполного информирования, 40% отчетливо понимали, что по отношению к ним применяют различные приемы манипуляции. О стратегии грубого приказа с использованием элементов психологического насилия сообщили 25% опрошен-

ных, 17% отметили, что инициатор коммуникации использовал в своем обращении элементы юмора и иронии.

Сопоставление используемых стратегий с типом инициатора коммуникации показало, что наиболее часто психологическое насилие применяют представители органов власти и руководители организации, в которой работает респондент. Юмором пользуются конкуренты и партнеры. Манипулируют все, но чаще других представители различного рода религиозных и этнических организаций и объединений. Коллеги, как правило, прибегают к убеждающей коммуникации.

## СПОСОБЫ ПЕРЕДАЧИ ИНФОРМАЦИИ

В ходе исследования была предпринята попытка определить, какими коммуникативными ресурсами пользуются участники офисной коммуникации. Выяснилось, что в основном для передачи информации используется устная или письменная речь – так ответили 98% респондентов. Однако инициаторы коммуникации нередко пользуются в качестве дополнительного ресурса передачи информации или воздействия на адресата коммуникации различного рода пиктографическими изображениями, сопровождающими письменное сообщение, а также жестами и другими ресурсами невербальной коммуникации в ходе устного общения. Примерно треть опрошенных указали, что в ходе коммуникации были использованы формулы и чертежи, 12,5% отметили, что демонстрировались различные предметы.

Отвечая на уточняющие вопросы, респонденты сообщили, что большая часть письменных документов, на которые они должны были отреагировать, носила служебный, но неофициальный характер. Примерно 60% опрошенных указали, что получили от инициатора коммуникации официальный документ, 44% должны были отреагировать на публикацию в СМИ, 28% работали с письменным сообщением личного характера. Что касается устного взаимодействия, то 88% ответивших на данный вопрос указали, что это был диалог (беседа), для 45% устная коммуникация представляла собой дискуссию, 7,5% молча выслушивали приказ.

## КАНАЛЫ И ЭФФЕКТЫ КОММУНИКАЦИИ

В качестве основного канала офисной коммуникации инициаторы используют электронную почту, на втором месте – устная речь, затем следует телефон. Все остальные каналы коммуникации используются значительно реже. Примерно 20% респондентов пользуются интранетом, СМС, социальными сетями. Около 15% прибегают к услугам почтовой связи, а в некоторых случаях – к помощи видео- и радиообращений.

Респондентам было предложено оценить эффективность коммуникационного контакта, т.е. определить изменения, которые произошли в когнитивной, эмоциональной или волевой сфере адресата. Были получены следующие результаты: 37,5% адресатов заявили, что сообщения не оказали на них никакого воздей-

твия, 23,1% приняли информацию к исполнению, 21,8% – к сведению, 13,3% – к размышлению, а 4,3% почувствовали удовлетворение от общения.

## ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Логично предположить, что, выступая в роли адресата офисной коммуникации, респонденты должны были реагировать на полученные сообщения. Однако, судя по ответам участников исследования, в 71% случаев от них никакой реакции не требовалось. В оставшихся 29% случаев, когда инициатор коммуникации требовал какую-то обратную связь, картина выглядит следующим образом: 12,1% респондентов отправляли содержательный ответ; 9,1% ограничивались формальным ответом; 7,8% откладывали ответ на неопределенное время. При этом никто из респондентов не указал, что инициатор коммуникации потребовал дать другой ответ.

## ФАКТОРЫ ОФИСНОЙ КОММУНИКАЦИИ

Исследование позволило выявить некоторые факторы, влияющие на процесс офисной коммуникации. Это прежде всего отношения между ее участниками. Оказалось, что чем дружественнее отношения, тем более полным и добросовестным будет процесс информирования. И наоборот, искажение информации в качестве стратегии воздействия чаще всего допускается в случае, если участники коммуникационного контакта не знакомы друг с другом или

их знакомство носит поверхностный характер. Манипуляция в качестве стратегии воздействия чаще всего используется по отношению к тем адресатам, с которыми инициатор коммуникации находится в дружеских отношениях, психологическое насилие – по отношению к адресатам, которых связывает с инициатором близкое знакомство.

Определенную роль играют гендерные различия. Мужчины чаще, чем женщины, стремятся в чем-то убедить адресата. Женщины более чем в два раза чаще, чем мужчины, обращаются к адресату с предложением помощи и почти в три раза чаще инициируют коммуникацию с целью развлечься. Кроме того, они в два раза чаще, чем мужчины, соблюдают коммуникационные ритуалы приветствия, прощания и т.п.

Гендерные различия сказываются и на предметной специфике офисной коммуникации. Женщины, как правило, обсуждают рабочие вопросы, деятельность органов власти, состояние городского хозяйства, социальные проблемы, проблемы культуры и искусства, мужчины – экономические проблемы страны, проблемы науки и образования, криминальные происшествия и, разумеется, спорт.

Гендерные различия влияют и на предпочитаемые стратегии коммуникации. Мужчины активно используют стратегию информирования и манипулирования. Женщины предпочитают убеждать своих оппонентов.

Что касается возраста, то данный фактор влияет в первую очередь на характер отношений между участниками офисной коммуникации.



Молодые сотрудники (до 21 года) либо вообще не знакомы с партнерами по коммуникации, либо чаще, чем представители других возрастных групп, оценивают эти отношения как поверхностные. Сотрудники возрастной группы от 22 до 34 лет оценивают свои отношения с коммуникационными партнерами как дружеские или как близкое знакомство, а те, которым 35 лет и более, весьма осторожно оценивают свои отношения с другими участниками коммуникации.

Есть основания предполагать, что возраст влияет и на выбор цели коммуникации. Так, сотрудники, входящие в старшую возрастную группу, значительно чаще, чем представители средней и младшей возрастных групп, указывают на такие цели коммуникации, как стремление убедить адресата в чем-либо, побудить к действию либо проконтролировать действия партнера по коммуникации. Вполне вероятно, что здесь срабатывает и фактор должности, поскольку, чем старше работник, тем чаще он занимает руководящую должность. Однако сравнение высказываний работников старшей возрастной группы, занимающих и не занимающих руководящие позиции, показало, что все-таки дело не в должности, а в возрасте.

Сотрудники младшей возрастной группы очень редко пытаются кого-либо в чем-либо убедить или оказать помощь, но чаще, чем представители других возрастных групп, пытаются скоординировать свои действия с действиями других сотрудников и весьма часто просят о помощи.

Сотрудники средней возрастной группы чаще, чем другие, выражают свои эмоции и чувства, пытаются достичь взаимопонимания, готовы оказать помощь и очень активны в плане развлечений.

Должностной статус сотрудника проявляется в том, что руководители высшего звена чаще, чем другие работники, контактируют с представителями властных структур, а также руководителями других организаций. Еще одна особенность – руководители высшего звена в основном общаются посредством устной речи, телефона, видео- и радиокommunikации и реже – электронной почты. Руководители среднего звена при сотрудничестве с общественными организациями, средствами массовой информации, сотрудниками учреждений науки, образования и культуры, как правило, используют электронную почту. На долю рядовых сотрудников остается коммуникация с коллегами и рядовыми работниками других организаций. Так же, как и руководители среднего звена, они активно пользуются электронной почтой.

Что касается других факторов – образования, сферы деятельности и т.п., то их влияние на процессы офисной коммуникации незначительно.

\* \* \*

На основании проведенного исследования можно сделать ряд выводов.

Офис современной бизнес-организации представляет собой сложную и малоисследованную ком-

муникативную систему. В рамках офиса происходят коммуникации нескольких типов: служебные, профессиональные, общественные и private. Основными инициаторами служебной и профессиональной коммуникации являются руководители высшего и среднего звена. Что касается общественной и private коммуникации, то здесь в качестве инициаторов могут выступать практически все.

В качестве повода, который используется для «запуска» коммуникационного процесса, чаще всего выступает некое срочное задание или внутриорганизационное событие. Однако и общественные дела, и события личной жизни также могут быть использованы в качестве информационного повода.

В системе целей для достижения которых осуществляется процесс коммуникации, чаще всего отмечается получение или передача информации, затем координация деятельности. Вместе с тем процесс коммуникации довольно часто «запускается» для выражения своих эмоций по какому-то поводу, а также для развлечения или соблюдения некоего ритуала.

Во время коммуникационных контактов в первую очередь рассматриваются вопросы, связанные с работой, затем личные проблемы участников коммуникационного контакта. Кроме того, активно обсуждаются сообщения СМИ, действия власти и проблемы досуга.

В рамках офисной коммуникации в основном используется стратегия информирования, несколько реже – стратегия убеждающей речи.

Примерно половина респондентов сталкивались с ситуацией заведомого искажения информации или неполного информирования. Из опрошенных 40% отчетливо понимали, что по отношению к ним применяют различные приемы манипуляции. О стратегии грубого приказа с использованием элементов психологического насилия сообщили 25%, 17% отметили, что инициатор коммуникации использовал в своем обращении элементы юмора и иронии.

Офисная коммуникация затрудняется значительным количеством помех. Это прежде всего субъективные помехи: невнятная речь; использование непонятных слов и выражений; общая неясность содержания послания. Отдельно следует указать на такую проблему, как использование инициатором коммуникации языка, которым адресат вообще не владеет. Существенную негативную роль играют технические сбои связи.

Исследование позволило выявить интересный факт: в 70% случаев от респондентов не требовалось никакой обратной связи на полученное сообщение. В остальных ситуациях инициатор коммуникации часто удовлетворялся формальным или отложенным ответом.

Основным фактором, влияющим на протекание процессов офисной коммуникации, можно считать отношения между участниками коммуникационного процесса. Дружественные отношения предполагают мягкие формы коммуникации. Чем дальше отношения от дружественных, тем выше готовность к применению жестких, агрессивных моделей коммуникации.

Определенную роль играют гендерные различия. Мужчины чаще, чем женщины ориентируются на деловые аспекты общения и информационные и убеждающие технологии коммуникации.

Что касается возраста, то этот фактор влияет, во-первых, на характер отношений между участниками офисной коммуникации; во-вторых, на выбор целей; в-третьих, на предпочитаемые стратегии влияния.

Должностной статус сотрудника проявляется в том, что руководители высшего звена чаще, чем другие работники, контактируют с представителями властных структур, а также руководителями всех других организаций. Кроме того, они реже пользуются электронной почтой, чем работники других должностных уровней.

Направленность и формы коммуникативной активности сотрудников офиса определяются сложившимися в организации коммуникационными матрицами и носят, как правило, характер стандартного поведения.

В рамках офисного пространства отчетливо прослеживаются различия в коммуникативных позициях сотрудников. Более просторный кабинет, более мощная или современная коммуникативная техника, большие возможности доступа к источникам информации – все это замечается сотрудниками и осознается именно как привилегия. Как правило, управление коммуникативными ресурсами в офисе осуществляется высшим руководством организации и распределение этих возможностей

происходит в соответствии с должностным рангом сотрудника.

Исследование показало, что внутри любого офиса рано или поздно складываются некие группы, связанные более плотными коммуникативными сетями. Иногда эти сети складываются на основе общей задачи или общего дела, но гораздо чаще на основе каких-то иных факторов, к работе имеющих весьма косвенное отношение.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Дзялошинский И.М. Коммуникационные матрицы как предмет прикладной коммуникативистики. – В кн. Полифония медиатекста: Сб. научных статей. – М.: РГСУ, 2011.
2. Ильин В.И. «Белые воротнички» в современной России: новые средние слои или конторский пролетариат // Рубеж: Альманах социальных исследований. – 1996. – Вып. 8/9.
3. Радаев В.В., Шкаратан О.И. Социальная стратификация. – М.: Аспект Пресс, 1996.
4. Ядов В.А. Стратегия социологического исследования: описание, объяснение, понимание социальной реальности. – М.: Добросвет, 1998.
5. Dahrendorf R. Class and Class Conflict in Industrial Society. – London: Routledge and Kegan Paul, 1959.
6. Giddens A. Central Problems in Social Theory. Action, Structure and Contradiction in Social Analysis. – Houndmills & London: The Macmillan Press Ltd, 1979.
7. Giddens A. The Class Structure of the Advanced Societies. – London: Unwin Hyman, 1980.
8. Giddens A. The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration. – Cambridge: Polity Press, 1984.
9. Sztompka P. Society in Action. The Theory of Social Becoming. – Cambridge: Polity Press, 1991.