



## Styles of business communication: a phenomenon, a problem, a methodology, concepts

V. A. Tolochek<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Institute of psychology of the Russian Academy of Sciences, 13 Yaroslavskaya Str., Moscow 129366, Russian Federation

Scientific article

The purpose of this study: to study the features of the evolution and functioning of styles (on the model of business communication styles); subject – styles of business communication of employees of modern organizations. Sample – employees of large Russian commercial companies; clinical hospitals; universities; small and medium-sized commercial organizations. In a single space, several interrelated and mutually complementary styles function and develop. Each person at the same time can be more or less expressed different styles. Among the different styles and in the assets of each subject, three pairs of mutually complementary styles of different structural maturity can be distinguished: a) mature; c) developing; c) immature, unformed. The styles identified and described by researchers – their number, composition of components, structures – are derivatives of basic scientific concepts.

**Keywords:** business communication styles; phenomenon; problem; methodology; concepts; subjects; dyads; interactions; structures

### INFORMATION ABOUT AUTHORS

Tolochek Vladimir A. | E-mail: [tolochekva@mail.ru](mailto:tolochekva@mail.ru)  
| Doctor of Sciences in Psychology, Leading researcher

**Funding:** RFBR, Project № 17-06-00200.



## Стили делового общения: феномен, проблема, методология, концепции

В. А. Толочек<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Институт психологии РАН, ул. Ярославская, 13, Москва, 129366, Российская Федерация

УДК 159.9.

Научная статья

Цель настоящего исследования – изучение особенностей эволюции и функционирования стилей (на модели стилей делового общения); предмет – стили делового общения работников современных организаций. Выборка – сотрудники крупных российских коммерческих компаний, клинической больницы, вуза, малых и средних коммерческих организаций. В едином пространстве функционируют и развиваются несколько взаимосвязанных и взаимно дополняющих стилей. У каждого человека одновременно могут быть более или менее выражены разные стили. Среди разных стилей и в активе каждого субъекта можно различать три пары взаимно дополняющих стилей разной структурной зрелости: а) зрелые; в) развивающиеся; с) незрелые, несформированные. Выделяемые и описываемые исследователями стили – их число, состав компонентов, структуры – есть производные базовых научных концепций.

**Ключевые слова:** стили делового общения; феномен; проблема; методология; концепции; субъекты; диады; взаимодействия; структуры

### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Толочек Владимир Алексеевич | E-mail: [tolochekva@mail.ru](mailto:tolochekva@mail.ru)  
Доктор психологических наук, ведущий научный сотрудник

**Финансирование:** РФФИ, проект № 17-06-00200 «Стили делового общения: пространство и ресурсы взаимодействия субъектов».

**Введение.** Стили общения (СО) и стили делового общения (СДО) активно изучаются с 1970–1980-х годов в разных научных школах. Для зарубежных исследований стилей делового общения (СДО) характерен организационно-центрированный и культурно-центрированный подход, для отечественных – субъектно-центрированный. В зарубежной социальной психологии доминирующими стали темы изучения взаимодействия работников организаций как акцентирования типичного и желатель-

ного поведения и/или как их своеобразия, обусловленного ценностями, уровнем образования, национальными традициями и пр.; в кросскультурных исследованиях – как отражение роли субкультуры, гендера, возраста. Стили общения чаще рассматриваются либо в структуре социальных (деловых) коммуникаций, либо – в системе консультативных и психотерапевтических отношений людей [1–5].

После того как Р. Уолтон и Р. Маккерси выделили и описали два крайних полюса

© Толочек В. А., 2020

Статья открытого доступа под лицензией CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>)

коммуникативных взаимодействий субъектов: а) «дистрибутивные переговоры» (с доминантой на «выигрыш», на «максимизацию собственной прибыли») и в) «интегративные переговоры» (ориентированные на сотрудничество, на совместное разрешение проблем, на увеличение «общей выгоды») [5], – логика упрощения и поляризации стратегий поведения людей, а также используемых ими коммуникативных средств и способов решения задач оказалась удивительно живучей и нередко даже плодотворной. Действительно, в бесконечном многообразии вариантов реального поведения людей всегда можно было различить и выделить 2–3 разных стиля [1–4; 6–9]. Реже ученые выделяют 4–5 типов: этический, аналитико-агрессивный, общительный, гибкоагрессивный стили [10]; конкурирующий, избегающий, приспособливающийся, сотрудничающий стили ведения переговоров [11]; жесткий, мягкий, торговый и сотрудничающий стили ведения переговоров [12]; авторитарный, ситуационный, реализаторский, маргинальный и попустительский стили [13–14]; структурный, стратегический, поведенческий и процессуальный подходы к ведению переговоров [1].

Смещая анализ проблемы стилей с собственно эмпирических и методических аспектов исследований на базовую методологию, можно выделить несколько важных проблем исследования СО. *Первая.* В разработках стилей общения явно преобладает обращение к теоретическому конструированию структур и процессов общения. *Вторая.* Поскольку исторически первым был нормативный подход в разработке разных проблем психологии, ученые следовали принципу «от абстрактного к конкретному»; но множество явных и латентных факторов чаще отрицали это декларируемое движение науки к практике. *Дескриптивный* подход к разработке проблем оставался содержательно неполным, фрагментарным описанием, ориентированным на конкретные практические задачи, что затрудняло и движение мысли «от конкретного к абстрактному». *Третья.* «Континуальная экспликация» как выделе-

ние двух «полюсов» некоторого ряда последовательных преобразований феномена есть сильное упрощение состояния фрагмента социальной действительности, равно как и его «плоскостная экспликация» – использование двух условно ортогональных осей (измерений, факторов), предполагаемых априори, но эмпирически не всегда убедительно подтверждаемых. *Четвертая.* В научной литературе приводятся описания «фенотипа» стиля, а выявление его «генотипа» не входит в предмет исследования.

Выбор стилей делового общения (СДО) как модели изучения стилей (в целом) способствует как дальнейшему изучению феномена «стиль», так и раскрытию ряда аспектов общения, ускользающих при «жестком» выделении его типов, стилей, стратегий.

*Цель исследования* – изучение особенностей эволюции и функционирования стилей (на модели стилей делового общения); *предмет* – стили делового общения персонала современных организаций. *Гипотезы:* 1. В общем социальном пространстве (пространстве деятельности) существуют несколько независимых стилей делового общения (СДО) субъектов; 2. Выделяемые и описываемые исследователями стили (их число, состав компонентов, структуры) есть производные базовых научных концепций; 3. Разные стили (СДО) субъектов функционируют независимо друг от друга; 4. Разные стили (СДО) субъектов эволюционируют (развиваются, вызревают, угасают, разрушаются) независимо друг от друга; 5. Изучение феномена «стиль» на модели стилей делового общения позволяет акцентировать ряд аспектов эволюции и функционирования стиля, не выделявшихся при изучении стилей на других моделях. *Методы:* 1) анализ литературных источников; 2) психодиагностика (тест-опросники 16 Р. Б. Кеттелла, УСК; ОСС и КПСС Т. Л. Крюковой); исследовательская методика – анкета «Стили делового общения» (СДО); 3) методы параметрической статистики: корреляционный, факторный, анализ надежности (коэффициент  $\alpha$ ). В настоящей работе рас-

смаатриваются только результаты опросов по методике СДО. *База исследований*: группа крупных российских коммерческих компаний; клиническая больница; вузы. Всего – 405 чел.: мужчины (85 чел.) и женщины (320 чел.) в возрасте от 19 до 60 лет. ( $M = 36,1$ ;  $SD = 8,8$ ).

*Дизайн исследований*. Проводились два цикла статистических расчетов. Согласно первому варианту, расчет надежности методики по однородности проводился как следование логике выделения независимых факторов, включенных в разные стили. При факторном анализе рассматривались лишь выраженные корреляции переменных с факторами (при  $r > 0,200$ ). Соответственно в качестве «ключей» методики рассматривались пункты опросника, которые теснее других коррелировали с данным фактором (чаще при  $r > 0,200$ ), представляющим данный стиль. При втором варианте расчетов мы следовали авторской концепции стилей [15–16]. Соответственно при втором варианте расчета надежности методики допускалось использование в качестве «ключей» пунктов опросника, которые лишь теснее других коррелируют с данным фактором.

#### **Результаты исследования**

Проверка методики СДО на надежность по устойчивости пунктов дала положительные результаты (большая часть переменных при тест-ретестовых испытаниях находилась в интервале  $r = 0,300-0,500$ ), как и проверка на конструктивную валидность (содержательно «пункты» СДО коррелировали со шкалами психодиагностических методик в интервале  $r = 0,200-0,600$ ). В целом полученные результаты можно считать удовлетворительными:

1. Согласно описательной статистике размах самооценок респондентами особенностей своего стиля составлял от 0 до 4 (лишь в одном случае от 1 до 4) баллов, т. е. испытуемыми использовался весь диапазон шкалы оценок. Средние составляли от 2,5 до 3,2 (что объяснимо и адекватно для выборки зрелых профессионалов). Стандартные отклонения находились в пределах

1,0; асимметрия и эксцесс по большей части переменных в пределах 0,100–0,800;

2. Интеркорреляции переменных в своем большинстве находились в интервале от -0,310 до + 0,460; чаще они варьировали около 0,00, обычно не превышая 0,300. Другими словами, оцениваемые компоненты стиля были сравнительно автономными. Содержательно выявленные связи были адекватными по величине и направлению;

3. При факторном анализе (ФА) воспроизводились шесть типовых факторов (как и в предшествующих исследованиях), объясняющих 43,9 % общей дисперсии. В общей выборке имело место снижение объясняемой дисперсии (вследствие роли субкультуры и пр.), тогда как при анализе отдельных специфических выборок при выделении таких же по содержанию шести факторов объясняемая дисперсия составляла от 60 до 75 %. При проверке надежности методики по однородности пунктов (критерий  $\alpha$ -Кронбаха) мы получили удовлетворительные результаты лишь в отношении первого и второго факторов, понимаемых как «шкалы» методики или как особые стили.

Согласно факторному анализу 35 переменных сгруппировались в шесть хорошо интерпретируемых факторов. 1-й фактор, согласно весу его образующих, был назван «Активный, взаимодействующий, направляющий стиль» (Лидерский стиль). Фактор характеризовал: активность, настойчивость субъекта, использование аргументации, взаимодействие с партнером и его поддержка, конструктивность повеления субъекта. Фактор отражал активный и конструктивный стиль общения (условно он был определен как «1-й активный СДО»). 2-й фактор был назван «Адаптивный стиль» (Приспосабливающийся). Его отличали предпочтение субъектом спокойных условий взаимодействия, использование организации времени для себя и партнера, информирование, использование документов, беседы и пр., предпочтение стратегий уклонения, приспособления, сотрудничества, дальней психологической дистанции. Фактор презен-

товал адаптивный стиль общения (условно он был определен как «1-й адаптивный СДО»). 3-й фактор – «*Фасилитативный стиль*» (Общение ради общения) – включал активное, широкое, разнообразное общение; признание важности разных функций общения, адаптивность поведения, но при этом его инструментальная обедненность. Фактор презентовал адаптивный стиль (условно названный «2-й адаптивный СДО»). 4-й фактор – «*Неконструктивно агрессивный стиль*» – отражал агрессивность субъекта, использование разных средств давления на партнера; ориентацию на краткость взаимодействий (короткое время); но при выраженном «напоре» – инструментальную обедненность поведения. Фактор отражал достаточно активный стиль (условно названный «2-й активный СДО»). 5-й фактор – «*Жесткий, ориентирующийся на формальные аспекты общения*» («Настойчивый «бюрократ») – был выражением соперничества, демонстрации силы, прямолинейности в преследовании своих целей, «бюрократизма» – опоры в общении на формальные параметры, в целом – инструментальной обедненности. Фактор представлял активный стиль – «3-й активный СДО»). 6-й фактор – «*Коммуникации без общения*». Представителя этого стиля можно описывать как настырного, холодного эгоиста; «сутяжника» с неконструктивностью поведения, отсутствием склонности к взаимодействиям с партнером (инструментальная обедненность поведения). Фактор презентовал адаптивный стиль – «3-й адаптивный СДО»).

Согласно содержанию (составу компонентов и структуре фактора) предполагаемая эффективность разных СДО (шесть выделенных факторов рассматривались как структуры шести стилей) представлялась так: 1-й фактор признан эффективным; 2-й фактор – достаточно эффективны; 3-й фактор – умеренно эффективным; 4 и 6 факторы – не эффективными; 5-й фактор малоэффективным. Разделение стилей по критерию эффек-

тивности – с учетом структуры факторов и объясняемой дисперсии – представляется правдоподобным. Среди шести выделенных факторов (стилей) явно выделяются три пары взаимно дополняющих СДО. Эти пары комбинируются так: 1–2-й стили, 3–5-й, 4–6-й. Эти три пары можно также различать и по уровню «зрелость стилей».

#### **Обсуждение результатов исследования**

Даже незначительная «вариации с ключами» во втором варианте расчетов надежности методики оказалась продуктивной не только в плане выделения более приемлемых психометрических характеристик методик, но и в методологическом аспекте. Даже незначительное изменение варианта анализа «пунктов» методики дало весомые аргументы в пользу версии о связи характеристик феномена и инструментария его изучения. В свете полученных результатов изучение стилей (поведения, деятельности) в контексте специфических задач (при «континуальной» или «плоскостной» их экспликации) видится не лучшим решением. Более конструктивным видится представление стилей (в т. ч., СДО) как сложных систем – открытых, неустойчивых (диссипативных), иерархически организованных, – изучение которых должно проводиться в методологии «больших систем», а не «малых систем» (что более освоено в академической психологии). Так, в СДО мы различаем компоненты трех иерархических уровней – высшего: идеальные регуляторы (типы организации), т. е. предпочтение функций общения и стратегий поведения; среднего: операциональные системы, т. е. «действия общения», и низового: субъективно удобные условия деятельности, т. е. предпочтение условий пространства, времени, характера активности [15–16].

При этом СДО можно рассматривать как важную составляющую сложных социальных взаимодействий, в которых переплетаются психологические объекты и процессы разного уровня и порядка (например, такие как феномен «сопряженной карьеры», «психологической ниши») [16–18]. Выделение функционально взаимодействующих стилей

в пространстве деятельности (порядка шести) есть не только вопрос количества разнообразных стилей («необходимого и достаточного»), он важен не только для диагностики и рассуждений об особенностях того или иного стиля – он важен и для понимания проблемы в целом. Здесь и ответы на вопросы о становлении и генезисе, об условиях развития и возможных вариациях стилей, о факторах их успешности, об «экологической» завершенности процессов взаимодействия людей и др.

Принципиально важным выступает анализ и описание стилей взаимодействия людей не как их «индивидуальных» стилей («личностных», «типологически обусловленных» и т. п.), а как стилей функционально и психологически взаимодействующих партнеров, как «совместных», а следовательно, и *со-вместимых*, согласованных, взаимно дополняющих друг друга стилей субъектов, в их взаимодействиях создающих целостность и завершенность совместной деятельности в едином и целостном пространстве. Собственно, именно это и подтверждают результаты двух циклов расчета надежности.

Концептуально СДО можно и нужно рассматривать в русле метасистемогенетического подхода с выделением пяти иерархических уровней анализа феномена: 1) элементарного (отдельных действий субъектов); 2) компонентного (трех иерархических подсистем СДО субъектов); 3) субсистемного (анализа как целостного отдельного образования СДО каждого субъекта); 4) системного (анализа стилей, представленных диадами взаимодействующих субъектов); 5) метасистемного (анализа процессов и эффектов взаимодействия СДО субъектов в заданной или формируемой ими среде, в условиях и ситуациях конкретного окружения, анализа, акцентирующего внимание на роли среды в функционировании стилей взаимодействующих субъектов). Ограничиваясь в настоящей работе описанием *субсистемного* уровня (отдельных стилей как целостных образований) и *системного* уровня (диад потенциально взаимодействующих

стилей субъектов), можно констатировать, что достаточно четко выделяются все шесть стилей (даже признавая несовершенство исследовательской методики, неоднозначность ситуаций диагностики). Повторяемость результатов независимых исследований, значительно возросший коэффициент  $\alpha$  при новой концепции (вернее, новой интерпретации эмпирических результатов), в целом приемлемые психометрические показатели в отношении четырех стилей из шести дают основание сделать рабочий вариант ключей к опроснику. Все его пункты «работают» в логике авторской концепции.

Полученные результаты также позволяют уточнить основные положения авторской концепции стиля:

1. В структуре стилей различаются универсальные компоненты (присущие всем стилям, обеспечивающие их эффективность и согласованность при совместной деятельности), инвариантные стилевые (специфические) и вариативно изменчивые стилевые компоненты (обеспечивающие их адаптацию к разным условиям окружения). Следовательно, в разных стилях разных людей могут быть сходные компоненты; некоторые компоненты могут входить в разные стили и даже во все стили;

2. Разные стили (деятельности, руководства, общения и др.) имеют сходную структурно-функциональную организацию;

3. Стилей (в т. ч. и СДО) у каждого человека может быть несколько; они могут вариативно изменяться сообразно задачам, ситуациям и условиям окружения;

4. В общем пространстве деятельности одновременно функционируют и эволюционируют несколько разных стилей актуально взаимодействующих субъектов совместной деятельности. Для их описания достаточно ограничиваться шестью (основными типами);

5. Разные СДО занимают разные части пространства деятельности (пространства делового общения);

6. Становление, развитие и функционирование разных стилей обеспечивается механизмами дополнительности. В простран-

стве деятельности выделяются парные стили, взаимно предполагающие друг друга, один из которых характеризуется как активный, второй – адаптивный. Стили могут иметь разный уровень развития (структурной зрелости); при этом на каждом уровне находятся такие же пары взаимно предполагающих друг друга стилей. Можно различать три пары взаимно дополняющих стилей разной зрелости: а) зрелые (с хорошей структурой); в) развивающиеся; с) несформированные (с плохой структурой). Возможно, что они остаются, сохраняются у каждого (в большей или меньшей степени, выступая в отдельных случаях как более или менее развитые, как более или менее часто используемые), отражая процессы их эволюции;

7. Выделяемые СДО не будут отличаться совершенством и гармоничностью. Нет оснований считать, что спонтанно формируемые у людей стили будут оптимальными в отношении набора компонентов, структуры и пр.

На данном этапе НИР мы выявили ряд фактов, позволяющих делать положительные констатации. Гипотезы: «В общем социальном пространстве (пространстве деятельности) существуют несколько независимых стилей делового общения (СДО) субъектов»; «Разные стили (СДО) субъектов функционируют независимо друг от друга»; «Разные стили (СДО) субъектов эволюционируют

(развиваются, вызревают, угасают, разрушаются) независимо друг от друга» – отклоняются. Подтвердились 4-я и 5-я гипотезы: «Выделяемые и описываемые исследователями стили (их число, состав компонентов, структуры) есть производные базовых научных концепций»; «Изучение феномена “стиль” на модели стилей делового общения позволяет обозначить ряд аспектов эволюции и функционирования стиля, не выделявшихся при изучении стилей на других моделях».

#### **Выводы:**

1. В едином пространстве функционируют и развиваются несколько взаимосвязанных и взаимно дополняющих стилей.

2. У каждого человека одновременно могут быть более или менее выражены разные стили.

3. Среди разных стилей и в активе каждого субъекта можно различать три пары взаимно дополняющих стилей разной структурной зрелости: а) зрелые (с хорошей структурой); в) развивающиеся; с) незрелые, несформированные (с плохой структурой).

4. Выделяемые и описываемые исследователями стили – их число, состав компонентов, структуры – есть производные базовых научных концепций. 4) Вероятно, что чаще выделяемые в исследованиях стили (выбор, отдельных субъектов) не будут отличаться совершенством и гармоничностью.

#### **Ссылки**

1. Спенгл М. Л., Айзенхарт М. У. Переговоры. Решение проблем в разном контексте. Харьков: Гуманитарный центр, 2009. 592 с.
2. Negotiation / R. J. Lewicki [et al]. 4-th edtion. NY: McGraw-Hill Education, 2003. 704 p.
3. Regins B., Sundstrom E. Gender and Power in organizations: A longitudinal Perspective // Psychological bulletin. 1989. V. 105. P. 51–88.
4. Schein E. Process consultation Revisited. Building the Helpful relationship. NY: Addison-Wesley, 1999. 644 p.
5. Walton R. E., McKersie R. B. A Behavioral Theory of Labour Negotiation. New York: McGraw Hill, 1965. 382 p.
6. Аргентова Т. Е. Стиль общения как фактор эффективности совместной деятельности // Психологический журнал. 1984. № 6. С. 130–133.
7. Ильин Е. П. Психология делового общения. СПб.: Питер, 2017. 240 с.

8. Митина Л. М. Психология труда и профессионального развития учителя. М.: Академия, 2004. 320 с.
9. Солдатова Г. У., Гасимов А. Ф. Разработка и апробация методики оценки переговорного стиля (МОПС) // Экспериментальная психология. 2019. № 3. С. 92–104.
10. Мастенбрук В. Переговоры. Калуга: Калужский ин-т социологии, 1993. 175 с.
11. Лебедева М. М. Политическое урегулирование конфликтов: учебное пособие. М.: Аспект-Пресс, 1999. 271 с.
12. Кармин А. С. Конфликтология. СПб.: Лань, 1999. 448 с.
13. Карпов А. В., Маркова Е. В. Роль личностной и социальной рефлексивности в успешной реализации управленческих функций // Вестник Ярославского государственного университета им. П. Г. Демидова. Серия Гуманитарные науки. 2012. № 3 (21). С. 104–108.
14. Маркова Е. В. Индивидуально-типологические закономерности стилей управленческих решений и их диагностика: автореф. дис. ... канд. психол. наук. Ярославль, 2001. 24 с.
15. Толочек В. А. Проблема стилей в психологии: историко-теоретический анализ. М.: Институт психологии РАН, 2013. 318 с.
16. Толочек В. А. Стили деятельности: ресурсный подход. М.: Институт психологии РАН, 2015. 366 с.
17. Толочек В. А. Сопряженная профессиональная карьера субъекта: контексты и измерения // Человек. Сообщество. Управление. 2011. № 2. С. 48–61.
18. Толочек В. А. «Психологические ниши»: топосихронос в детерминации профессиональной специализации субъекта // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. 2019. № 1. С. 195–213.