



Factors of organizational culture in determining of manager's styles of business communication: professional specifics and the role of the environment

V. V. Vilches-Nogerol¹, A. S. Mashkova^{1,2}

¹Moscow Technological University, 78 Vernadsky Ave., Moscow, 119454 Russian Federation

²Gradient Company

Research article

The article describes styles of business communication (SBC) in two groups of managers of different companies (85 people and 40 people). Hypotheses: 1) Styles of business communication (SBC) of subjects, representatives of the same profession, are characterized by similar composition and a measure of the severity of the components of style. 2) SBC of subjects, representatives of the same profession, working in different organizational environments, will have a number of differences in the structures of styles, as the severity of the components of the style. The data of statistics methods confirm the working hypothesis about the difference in the revealed styles specific for a particular group.

Keywords: styles of business communication; managers; interaction; corporate culture; environmental factor

INFORMATION ABOUT AUTHORS

Vilches-Nogerol Veronika V. | E-mail: belikveronika@gmail.com
Postgraduate student

Mashkova Anna S. | E-mail: ania_12@mail.ru
Postgraduate student

Funding: RFBR, Project № 19-013-00550.



Факторы организационной культуры в детерминации стилей делового общения менеджеров: специфика профессии и роль среды

В. В. Вильчес-Ногерол¹, А. С. Машкова^{1,2}

¹Московский технологический университет, пр-т Вернадского, 78, Москва, 119454, Российская Федерация

²Компания «Градиент»

УДК 159.922

Научная статья

В статье описаны стили делового общения (СДО) в двух группах менеджеров разных компаний (85 чел. и 40 чел.). Гипотезы: 1) стили делового общения (СДО) субъектов, представителей одной профессии, характеризуются сходством состава и мерой выраженности компонентов стиля; 2) СДО субъектов, представителей одной профессии, работающих в разных организационных средах, будут иметь ряд различий в структурах стилей, в мере выраженности компонентов стиля. Данные факторного анализа и t-сравнения подтверждают рабочие гипотезы о различиях в выявленных стилях, специфичных для конкретной группы.

Ключевые слова: стили делового общения; менеджеры; взаимодействие; корпоративная культура; фактор среды

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Вильчес-Ногерол Вероника | Е-mail: belikveronika@gmail.com
Валерьевна | Аспирант

Машкова Анна Сергеевна | Е-mail: ania_12@mail.ru
Аспирант

Финансирование: РФФИ, проект № 19-013-00550 «Стили делового общения: пространство и стратегии взаимодействия, ресурсы успешности субъектов».

Введение. Представители социономических профессий (в частности, менеджеры, руководители низового, среднего, высшего звена) являются наиболее уязвимым звеном в аспектах разных «издержек» труда в современных организациях. В связи с этим видится актуальным последовательное изучение стилей, в том числе *стилей делового общения (СДО)*. Использование работником эффективных СДО, адаптированных к конкретной среде, способствует нивелированию негативных воздействий среды, условий профессиональной деятельности; более продуктивному выполнению рабочих задач, адекватному взаимодействию в рабочих коллективах [1–4]. Ранее про-

веденные исследования показали, что стили как комплексные структуры детерминированы множеством внешних и внутренних факторов микро-, мезо- и макросреды, что предполагает последовательное обширное и детальное исследование этих факторов и детерминант.

Организация исследования. Цель – сравнительный анализ и выявление особенностей СДО субъектов, работающих в разных организационных средах. Предмет – стили делового общения (СДО) менеджеров современных коммерческих компаний. Гипотезы: 1) стили делового общения (СДО) субъектов, представителей одной профессии, характеризуются сходством состава и мерой выраженности ком-

понентов стиля; 2) СДО субъектов, представителей одной профессии, работающих в разных организационных средах, будут иметь ряд различий в структурах стилей, в мере выраженности компонентов стиля.

Методы исследования: опрос экспертов, психодиагностика (тест-опросники «Копинг-поведение в стрессовых ситуациях» и «Опросник способов совладания» Т. Л. Крюковой, тест-опросники 16-РФ Р. Б. Кеттелла, опросник «Уровень субъективного контроля»), исследовательская методика – опросник «Стили делового общения» (СДО) В. А. Толочка [5]. Исследование проводилось на двух выборках: а) менеджеры по продажам компании «Пронто Медиа Холдинг» – 85 чел.; б) административно-управленческие работники различных сфер – 40 чел. Для анализа данных использовались описательные статистики, корреляционный и факторный анализ, t-сравнение для независимых групп (пакет статистических программ SPSS 10).

Результаты исследования. Согласно результатам факторного анализа в каждой выборке были выделены шесть факторов с собственным значением больше 1,00; объясняющая дисперсия составила от 50,5 до 58,0 % соответственно, что является удовлетворительным результатом. Анализируемые переменные имели нормальное распределение, асимметрия и эксцесс по большей их части не выходили за пределы (1,00).

В первой выборке *менеджеров (85 чел.)* выделенные шесть факторов интерпретировались как им соответствующие стили (табл. 1).

1-й фактор в соответствии с его образующими компонентами и мерой их выраженности был назван «Формальный независимый стиль». Такой стиль предполагает опору на аргументированную позицию, а также невербальные средства; ведущие функции общения в стиле – получение информации и саморазвитие. Часто взаимодействие осуществляется субъектом в высоком темпе, «прессингуя» партнера. Активность партнера при этом поощряется, партнер располагает временем для решения вопроса. Таким образом, имеет место следование неким «правилам» для выстраивания взаимодействия, однако очевидны ориентации на получение выгоды в первую очередь для себя; отсутствие страте-

гий, способствующих продуктивному сотрудничеству. Поощрение партнера происходит, скорее, «по умолчанию» как поддержка интенсивности взаимодействия.

2-й фактор представляет «Мягкий уклончивый стиль». Он раскрывается с помощью следующих стилевых составляющих: это предпочтение спокойной динамики развития процесса взаимодействия; информационная функция – одна из доминирующих в общении, выделение критериев ожидаемых результатов; работа с деловой документацией; обращение к партнеру с просьбой. Для данного стиля не характерны демонстрация силы, дальняя психологическая дистанция, привлечение других к решению вопроса. Таким образом, демонстрируется достаточно пассивный, но не агрессивный тип поведения, скудный в отношении стратегий коммуникации, эмоциональной составляющей, ориентации на партнера.

3-й фактор – «Силовой дистантный стиль». Сотрудники, использующие такой стиль, демонстрируют твердость, отводят для коммуникации максимальное время, часто работают по телефону. Имеет место использование разных стратегий взаимодействия (соперничество, содействие), а также включение силовых методов, привлечение других, но без дальнейшего поощрения партнера. Данный стиль можно обозначить как сугубо индивидуалистический, взаимодействие формализовано и происходит эпизодически.

4-й фактор – «Активный несистемный стиль». В качестве основных стилевых составляющих выступают: коммуникативная функция, выделение четких критериев ожидаемых результатов, стратегия сотрудничества, высокая активность и высокий темп взаимодействий. Данный стиль представляет собой плохо структурированный набор компонентов, которые не могут обеспечить полноценное продуктивное взаимодействие, эмоционально и технически обедняют стиль общения.

5-й фактор – «Свободный стиль» – предполагает организацию субъектом своего времени, работу с документацией. Но в целом подобное рабочее поведение чаще хаотично, без использования должных стратегий и функций, способствующих конструктивному взаимодействию.

Статистики факторного анализа СДО менеджеров (85 чел.)

Стилевые компоненты	Факторы (факторный вес)					
	1	2	3	4	5	6
Коммуникативная функция	-0,20		0,22	0,58		
Стратегия компромисса						0,69
Умеренная динамика развития процесса		0,62		-0,26		0,43
Демонстрация силы		-0,74	0,23	-0,24	-0,23	
Аргументация	0,73					
Использование невербальных средств в общении	0,57					0,36
Угрозы, санкции	-0,39					0,66
Информационная функция	0,45	0,50		0,20		
Стратегия уклонения	-0,35			-0,63	-0,27	
Дальняя психологическая дистанция		-0,67				0,37
Организация времени	0,23			0,21	0,64	
Использование чётких критериев		0,45		0,42	0,27	
Обозначение проблемы в целом			0,31	-0,43		
Использование деловых писем		0,76				
Функция эмоциональной взаимосвязи						0,48
Стратегия соперничества	0,26	0,24	0,37	0,40	-0,38	0,26
Максимальное время взаимодействия	0,26		0,73	-0,24		
Использование документов		0,28	0,33		0,72	
Демонстрация твердой позиции			0,55	0,38	0,37	
Фиксация времени						0,41
Стратегия содействия	0,35		0,32			
Функция управления взаимодействиями	0,22	-0,30			0,325	0,53
Стратегия сотрудничества	0,29			0,44		0,23
Высокий темп взаимодействий	0,445	-0,253		0,42	-0,45	
Обращение с просьбой к партнеру	0,42	0,47	-0,34			0,26
Поощрение	0,73		0,23			
Предоставление времени партнеру	0,72	0,22				
Постановка конкретных целей	0,76				0,34	
Функция саморазвития	0,60			0,33	0,39	
Стратегия приспособления	0,21		0,68			
Высокая активность	0,37		0,20	0,53		-0,24
Привлечение других к решению вопроса		-0,80	0,36			
Доверительная беседа	0,67	0,26	0,23			
Переговоры по телефону		-0,21	0,81	0,22		
Постановка чётких задач	0,53				0,57	

6-й фактор – «Жесткий компромиссный стиль» – представляет собой синтез компромиссной стратегии и жесткости в виде угроз и т. п. Эмоциональная составляющая в общении играет значимую роль, однако субъект, использующий такой стиль, скорее избегает вза-

имодействия. Доминирует также стремление к изменению поведения других людей.

Согласно факторным нагрузкам, во второй выборке менеджеров (40 чел.), также шесть выделенных факторов мы рассматриваем как шесть СДО (табл. 2).

Статистики факторного анализа СДО менеджеров (40 чел.)

Стилевые компоненты	Факторы (факторный вес)					
	1	2	3	4	5	6
Коммуникативная функция	0,26	-0,33			0,62	
Стратегия компромисса	-0,32					0,26
Умеренная динамика развития процесса	-0,22					-0,60
Демонстрация силы			0,33			0,48
Аргументация	0,40	-0,23	0,22			
Использование невербальных средств в общении	0,27		0,69	0,27		
Привлечение других к решению вопроса	-0,32	0,22	-0,46	-0,276	0,35	
Информационная функция		0,20			0,33	
Стратегия уклонения			-0,33		0,39	
Дальняя психологическая дистанция	-0,27			-0,25	-0,21	
Организация времени		-0,20	0,46	-0,25		-0,23
Использование чётких критериев	0,67					-0,34
Обозначение проблемы в целом	0,23	-0,71		0,35		
Использование деловых писем			-0,23		0,29	-0,59
Функция эмоциональной взаимосвязи			0,21	0,41	0,68	
Стратегия соперничества		0,48		0,25		0,53
Максимальное время взаимодействия				0,40	-0,43	0,22
Организация пространства			0,59			
Использование документации		0,78				
Фиксация времени	0,49	0,42	0,33	-0,24	0,21	
Стратегия содействия		0,26	0,24	0,28	0,44	
Функция управления взаимодействиями	0,51	0,32			0,44	0,31
Стратегия сотрудничества				0,66		
Высокий темп взаимодействий	0,41			0,35		
Обращение с просьбой к партнеру		-0,40		-0,26	0,50	0,27
Демонстрация твердой позиции			0,43			0,25
Поощрение	0,28			0,631		
Постановка конкретных целей	0,75			-0,22		0,24
Функция саморазвития	0,39		0,34		0,33	0,25
Стратегия приспособления	0,46		-0,36	0,31		-0,34
Высокая активность	0,62					
Угрозы	0,26		0,36	-0,24	-0,23	
Доверительная беседа	-0,28			0,61		
Переговоры по телефону		0,62				
Постановка четких задач	0,70					

1-й фактор, согласно входящим в него переменным и факторным «весам», назван «Конструктивный жёстко-формальный стиль». Субъект проявляет высокую активность, акцентированную на формулирование и следование четким критериям постановки цели,

решения задач и пр., при сравнительно бедном репертуаре техник общения (действий общения). Как правило, фиксирует время общения; стремится к управлению взаимодействиями. Такая комбинация компонентов может обеспечивать эффективность

в плане решения рабочих вопросов, однако явно проигрывает в отношении формирования адекватных межличностных взаимодействий.

2-й фактор – «Избегающий стиль (дистантное общение)» – характеризуется склонностью уделять больше внимания письмам, телефонным звонкам, чем непосредственно «живому» взаимодействию с партнером; избегать обсуждения проблем, как и неформального общения; неумением организовать оптимальное пространство и время общения; склонностью соперничать во взаимодействиях с другими.

3-й фактор – «Импульсивный индивидуалистический стиль». Субъект ориентирован на невербальное общение; системен в отношении организации времени и пространства. Стиль представляет собой хаотичную смесь взаимодействия, обедненную надежными стратегиями и функциями для формирования и поддержания эффективной коммуникации. Иногда имеет место демонстративное поведение, ориентированное на внешние предъявления угрозы, проявление силы и т. п.

4-й фактор – «Либеральный стиль» – характерен для субъекта, ориентированного на сотрудничество, поощрение, доверительную беседу, использование близкой психологической дистанции; но при этом поведение непоследовательно, отсутствует оперирование четкими критериями постановки цели, решения задач; он невнимателен к организации пространства и времени в процессах взаимодействия с партнером; не реализует никакие конструктивные функции общения.

5-й фактор – «Мотивация потребности в сопричастности» (по Д. МакКлеланду). Для субъекта, в поведении которого доминирует данный стиль, свойственна ориентация на взаимодействие. Ключевая роль уделяется поддержанию коммуникации как таковой при демонстрации эмоциональной близости с партнером, готовности к содействию. Однако такой сотрудник не утруждает себя организацией времени и пространства взаимодействия, не оперирует четкими критериями постановки цели и решения задач. Предполагаем, что данный стиль может и быть эффективным в плане формирования доверительного общения, но в качестве делового стиля его едва ли можно назвать конструктивным.

6-й фактор – «Квази-силовой стиль». Субъект характеризуется суетливостью в общении, ригидностью поведения, склонностью к соперничеству, к «демонстрации силы»; его стиль плохо структурирован (не конструктивен, одни компоненты не поддерживают другие); слабо выражена активность, умение организации пространства и времени взаимодействия с партнером: не отличается умением выделять и оперировать четкими критериями постановки цели, решения задач; общение характеризуется спонтанностью во «взаимодействиях» с другими.

Рассмотрим результаты t-сравнения двух групп. Статистически значимые различия ($p \leq 0,05$) наблюдаются по следующим стилевым компонентам: это демонстрация силы; угрозы; стратегия уклонения; дальняя психологическая дистанция; организация времени; использование документации; демонстрация твердости; предоставление времени партнеру для решения вопроса; использование телефона; постановка четких задач.

Обсуждение результатов. Общим у менеджеров двух выборок были сходные профессиональные функции, различным – организационная культура, перспективы работы в компании и, вероятно, стадии жизненного цикла компаний. Первую выборку составили менеджеры по продажам компании «Пронто Медиа Холдинг». Их функциональными обязанностями являются: размещение рекламы на сайтах и взаимодействие с клиентами (т. е. с представителями других организаций и частными лицами). Рабочая деятельность происходит в условиях офиса открытого типа и ненормированного графика, общение между коллегами осуществляется преимущественно виртуально и/или на ежедневных общих совещаниях. Представители первой выборки работали в «плохо организованной» корпоративной культуре, «заточенной» лишь на увеличение продаж сотрудниками и на их конкурентные дистантные взаимодействия. Такие жесткие условия социальной микро- и мезосреды провоцируют становление и доминирование неэффективных стилей: фактически все стили имеют неконструктивную основу и недостаточно развитую структуру (в виде активного использования разных стратегий, функций, условий и действий), которая фактически пре-

пятствует формированию эффективного взаимодействия с партнером.

Во вторую выборку входили представители различных сфер: банковской, информационных технологий, оптовой и розничной торговли, производственной, рекламной сферы бизнеса, страховых, а также строительных компаний. Функциональными обязанностями менеджеров всех компаний являются: управление сотрудниками, находящимися в непосредственном подчинении (подбор новых сотрудников, организация и управление работой действующего коллектива, мотивация, обучение, принятие решений по увольнению и карьерному продвижению сотрудников и ротации). Отличительной особенностью банковской, производственной и строительной сфер по отношению к другим сферам бизнеса является соблюдение жестких регламентов работы (графики работ, контроль рабочего времени, режим труда); регламент работ остальных компаний более гибок, допускает возможность корректировки рабочего времени, режима труда и графика работ.

У менеджеров второй группы мы можем говорить о трех неэффективных стилях из шести выделенных: это «Избегающий стиль (склонность к дистантному общению)»; «Мотивация потребности в сопричастности»; «Квази-силовой стиль». Другие три стиля можно отнести к условно эффективным: «Конструктивный жёстко-формальный стиль», «Импульсивный индивидуалистический стиль», «Либеральный стиль». В первой группе менеджеров организационная культура представляет собой жёсткую, формализованную модель, направленную на ограниченное и дистантное взаимодействие с коллегами; все шесть выявленных стилей нами признаны неэффективными.

Результаты факторного анализа подтверждаются результатами t-сравнения. Выделенные компоненты стилей со статически значимыми различиями также обусловлены различной корпоративной средой. Избегание и сравнительно редкое использование силовых методов, угроз и т. п.; опору на постановку чётких задач, демонстрацию твёрдости, предоставление времени партнёру для решения вопроса, организацию времени, скорее всего, можно объяснить наличием большего

управленческого опыта у респондентов второй группы менеджеров. Подобные изменения стиля с приобретением опыта руководства можно находить и в литературных источниках [2, 6]. Для сравнения: прибежание к стратегии уклонения, к поддержанию дальней психологической дистанции, использование телефона и т. п. оказались более характерными для первой группы менеджеров – сотрудников компании в последних стадиях ее жизненного цикла.

Исходя из вышесказанного делаем вывод, что именно специфика корпоративной культуры играет важную роль: при жёсткой, плохо организованной рабочей среде для формирования конструктивных стилей нет благоприятной почвы. В случае системно выстроенной, но диффузной корпоративной культуры можно говорить лишь об условно эффективных стилях. Гипотезы исследования подтвердилась.

Выводы:

1. Становление и закрепление типовых стилей делового общения (СДО) менеджеров современных коммерческих организаций сопряжено с условиями их труда (должностными обязанностями, отношениями в рабочих группах, особенностями корпоративной культуры и пр.). СДО менеджеров как представителей одной профессии характеризуются определенным сходством состава и мерой выраженности компонентов стиля. Вместе с тем у менеджеров, работающих в разных организационных средах, имеют место и различия в структурах их стилей, а также в мере выраженности компонентов стиля;

2. При факторном анализе в первой выборке менеджеров (85 чел.) выделяются шесть хорошо интерпретируемых факторов, характеризующих соответствующие стили делового общения субъектов. Содержательно, в соответствии с составом переменных и их «факторными весами», выделенные факторы как стили получили название: «Формальный независимый стиль», «Мягкий уклончивый стиль», «Силовой дистантный стиль», «Активный несистемный стиль», «Свободный стиль», «Жесткий компромиссный стиль». В первой группе все выявленные стили признаны неэффективными;

3. При факторном анализе во второй выборке менеджеров (40 чел.) также выделены шесть хорошо интерпретируемых факторов, характеризующих стили; в соответствии с составом переменных и их «факторными весами» они названы: «Избегающий стиль (склонность к дистантному общению)», «Мотивация потребности в сопричастности», «Квази-силовой стиль»; «Конструктивный жёстко-формальный стиль», «Импульсивный индивидуалистический стиль», «Либеральный стиль». Из них первые три признаны неэффективными; три последних – условно эффективными стилями делового общения;

4. Спонтанно формируемые стили субъектов нередко оказываются неэф-

фективными и не конструктивными психологическими системами. При жёсткой корпоративной культуре, где занижается роль коммуникации, транслируется дистантное взаимодействие, нацеленное на конкуренцию и реализацию только рабочих задач, минимизируется роль личностного и профессионального роста, едва ли можно говорить об использовании конструктивных стилей. В случае с оптимально организационной культуре с «прозрачными», регламентированными нормами оценки субъектов, нормами их взаимодействия, наличием возможностей для карьерного и личностного развития вероятность становления и закрепления конструктивных стилей будет выше.

Ссылки

1. Белик В. В. Стили делового общения как индикатор корпоративной культуры компании // Вестник Ярославского государственного университета им. П. Г. Демидова. Серия Гуманитарные науки. 2016. № 2. С. 123–125.

2. Карпов А. В., Маркова Е. В. Стилиевые особенности процесса принятия управленческих решений // Вестник Ярославского государственного университета им. П. Г. Демидова. Серия Гуманитарные науки. 2016. № 3 (37). С. 80–86.

3. Кашапов М. М. Психология творческого мышления. М.: ИНФРА-М, 2017. 436 с.

4. Толочек В. А., Тимашкова Н. А., Денисова В. Г. Профессиональное становление субъектов педагогической деятельности: позитивные и негативные изменения // Вестник МГУ. Сер. 14. Психология. 2014. № 1. С. 16–32.

5. Толочек В. А. Социализация в квадрате: локализация феномена «акме» и его вероятные детерминанты // Мир психологии. 2005. № 4. С. 50–64.

6. Маркова Е. В. Индивидуально-типологические закономерности стилей управленческих решений и их диагностика: автореф. дис. ... канд. психол. наук. Ярославль, 2001. 24 с.