ГЛАВА 8. КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ Понятие организации. Коммуникация как функция управления организацией.

Коммуникации в организации - это информационные взаимодействия, в которые люди *вступают при выполнении своих функциональных обязанностей или должностных инструкций.* Коммуникация — это функция управления, позволяющая при помощи правильно организованной передачи информации обеспечить надежное соединение всех звеньев предприятия и их взаимо- действие («нервная система»). В широком смысле понятие «организация» применяется к биологическим, социальным и к техническим объектам. В научных работах понятие «организация» определяется как: - внутренняя упорядоченность, согласованность, взаимодействие более или менее дифференцированных и автономных частей целого; - совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого; - объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур. В этих определениях выделяются три уровня организации: структурный, процессуальный и социально-психологический. По мнению ученых, чтобы рассматривать некоторую группу как организацию, необходимо наличие: по крайней мере двух человек, которые считают себя частью этой группы; по крайней мере одной цели (т.е. желаемого конечного состояния или результата), которую понимают как общую все члены данной группы; и членов группы, работающих для достижения значимой для всех цели. Соединив в одно целое эти существенные характеристики, можно дать следующее определение: *организация есть группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.* За отправную точку исследования организации стали принимать уровень социальной системы, объединяющей отдельные элементы. Ключевыми понятиями социальной системы являются представления об открытых и закрытых системах. *Система любого типа* — это некое целое, состоящее из частей (подсистем), которые функционируют сообща взаимозависимым образом с целью осуществления общих задач. *Отрытая система — это система, которая влияет на свое окружение и испытывает влияние с его стороны, и взаимодействует с ним.* Концепции, рассматривающие организацию в качестве открытой системы, акцентируют внимание на взаимосвязи различных компонентов и функций организации и признают взаимную зависимость между организацией и ее внешней средой, являющейся источником трудовой силы и сырья и реципиентом продукции и услуг организации. С системной точки зрения организация сумеет выжить и преуспеть, если ее различные функции и компоненты функционируют в согласии друг с другом и система как единое целое поддерживает интенсивную связь со своим окружением. **Внутренняя среда организации.** Каждая организация имеет внутреннюю и внешнюю среды, в которых осуществляется их деятельность. *Внутренняя среда организации* - *это та часть общей среды, которая находится в рамках организации.* Внутренняя среда организации формируется в соответствии, во-первых, с целями и задачами организации, во-вторых, с ресурсами организации. Внутренняя среда состоит из структур, состояние ко- торых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация. Эти структуры реализуют следующие цели и задачи: - кадровая структура — взаимодействие менеджеров и рабочих, найм, обучение и продвижение кадров, оценка результатов труда и стимулирование, создание и поддержание отношений между работниками; - организационная структура - коммуникационные процессы, организационные структуры, нормы, правила, процедуры распределения прав и ответственности, иерархия подчинения; - производственная структура — изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства, обслуживание технологического парка, осуществление исследований и разработок; - маркетинговая структура внутренней среды — стратегия ценообразования, стратегия продвижения продукта на рынке, выбор рынков сбыта и систем распределения; - финансовая структура включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного взаимодействия. Внутренняя среда, можно сказать, пронизана организационной культурой, которая может либо способствовать тому, что организация выступает сильной, устойчиво выживающей в конкурентной борьбе структурой, либо ослаблять организацию, не давая ей успешно развиваться даже при высоком уровне технического и финансового потенциала. **Характеристики внешней среды.** М. Мескон выделяет такие характеристики внешней среды, как сложность, подвижность, неопределенность *(Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента / Пер. с англ. М., 1995. С. 118). Под сложностью внешней среды понимается вариативность факторов, на которые организация обязана реагировать. Подвижность среды — скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Многие исследователи и руководители отмечают, что в современных условиях окружение организаций меняется с нарастающей скоростью, причем есть организации, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна. Неопределенность внешней среды является функцией объема информации, которой располагает организация по поводу конкретного фактора, а также уверенностью в надежности этой информации. Если информации мало или есть некоторые неточности, сомнения относительно ее происхождения, то среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее обоснованной, высоконадежной. *Среда прямого воздействия.* При рассмотрении влияния внешнего окружения на организацию следует учитывать характеристики взаимосвязанности, сложности, подвижности и неопределенности, которые описывают факторы как прямого, так и косвенного воздействия. К внешней среде прямого воздействия на организацию относятся: - поставщики — организации, поставляющие материалы, оборудование, капитал, рабочую силу. Зависимость между организацией и сетью поставщиков — один из наиболее ярких примеров прямого воздействия среды на операции и успешность деятельности организации; - потребители (клиенты). Выживание и существование организации зависят от ее спо- собностей находить потребителей своей продукции и удовлетворять их запросы. Некоммерческие, государственные, правительственные организации также имеют своих потребителей. Именно потребители определяют для организации то, что относится к результатам ее деятельности, поскольку они решают, какие товары и услуги и их цена наиболее желательны, а какие нет; - партнеры по бизнесу - торговые посредники, распространители продукции и т.д. *Конкурирующая среда.* Очень редко организация является единственной на рынке, чаще всего она окружена конкурентами. В их числе общие конкуренты (борьба за размещение денег вообще — на все нужды потребителя); конкуренты отрасли (конкуренция в сфере избранных клиентом потребностей); конкуренты организации (соперничество в сфере торговой марки). Руководство любого предприятия четко понимает, что если не удовлетворять потребителей эффективнее конкурентов, то предприятию не выжить. Во многих ситуациях не потребители, а именно конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности можно продать и по какой цене. *Общественная среда* является фактором большого значения. Уровень развития технологии, технологические нововведения влияют на эффективность, с которой можно изготавливать продукцию и продавать ее, на скорость устаревания продукта, на то, как можно собирать, хранить и распределять информацию, и т.д. На организацию влияют законы и государственные органы. Законодательство может характеризоваться не только сложностью и подвижностью, но и неопределенностью. Законы РФ и Конституция РФ регулируют деятельность отечественных орга- низаций. Среди таких законов есть положения о защите окружающей среды, о безопасности и охране здоровья на рабочем месте, предоставлении отпусков, защите интересов потребителей, практике найма на работу, принципах равной оплаты за равный труд, финансовой защите и т.п. Состояние экономики определяет стоимость всех ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги; возможности получения организацией капитала для своих нужд. При этом то или иное конкретное изменение состояния экономики может оказывать положительное воздействие на одни организации и отрицательное воздействие на другие. Социокультурные факторы — это преобладающие жизненные ценности, установки, культурные традиции. Они в определенной степени влияют на продукцию или услуги, являющиеся результатом деятельности организаций. Люди, как правило, готовы использовать те продукты и услуги, которые соответствуют их этническим, социальным и культурным ценностям и приоритетам. Политические факторы в определенной степени могут влиять на развитие организаций. Немаловажное значение для всех организаций имеет такой фактор, как политическая стабильность. Политика страны может формировать благоприятную или неблаго- приятную ситуацию в отношении инвесторов. Установление дипломатических отношений может открывать новые рынки. *Макросреда, или международное окружение.* Любая организация представляет собой часть национальной и международной структуры. Одни компании в большей степени, другие — в меньшей связаны с международными условиями рынка, но все они в той или иной степени вынуждены принимать во внимание определенные условия макросреды. К этим условиям относятся законы потребления культура тех стран, куда или откуда вывозятся товары. Представ- ленные выше факторы внешней среды как прямого, так и косвенного воздействия в той или иной мере влияют на все организации, но среда организаций, действующих на международном уровне, отличается повышенной сложностью. **Структура внутренних коммуникаций в организации.** Вне зависимости от того, к какому именно типу принадлежит та или иная организация, необходимым условием ее существования является координация совместной деятельности работников для достижения поставленных целей. Это требует хорошо отлаженной системы приема, передачи и переработки информации. Для того чтобы управленческие мероприятия были эффективными, а результат деятельности соответствовал ожиданиям, необходима развитая система коммуникаций, обеспечивающая синхронность и точность понимания передаваемого. Организационную структуру можно рассматривать как формальную сеть передачи информации, обеспечивающую необходимый уровень эффективности. Она определяет принципы разделения труда, структуру и размеры подразделений, правила делегирования полномочий. Выделяют три параметра, характеризующих особенности организационных структур: степень формализации, сложность, степень централизации. Исходя из этих параметров, выделяют следующие способы координации деятельности организации: - *взаимное согласование* способствует коор- динации труда благодаря простому процессу неформальных коммуникаций. Контроль над процессом труда осуществляется самими работниками; *- прямой контроль* способствует координации, так как ответственность за работу других людей, определение заданий для них и наблюдение за их действиями возлагаются на одного человека; *- стандартизация рабочих процессов* предполагает точное определение (спецификацию) или программирование содержания труда; - *стандартизация выпуска.* Специфицируют- ся результаты труда (параметры изделия, нормы выработки); - *стандартизация навыков и знаний* (квалификации) означает точное определение необходимого для участия в процессе труда уровня подготовки работников. На практике комбинируются все пять способов координации деятельности организаций. Проблемы выбора и комбинирования механизмов координации — всегда актуальная тема для менеджмента. Организационная структура является формальным каналом передачи информации, установленным администрацией и должностными обязанностями работников. Она связывает людей по вертикали и горизонтали внутри трудового коллектива. Однако социальные контакты не ограничиваются только формальными потоками информации, они включают и неформальные (социальные и психологические) способы взаимодействия. **Социальная структура коммуникаций в организации.** *Социально-демографическая структура* организации определяется половым, возрастным, этническим составом работников предприятия, уровнем их образования, квалификацией, опытом и стажем работы. Вы- деляются гомогенные и гетерогенные типы структур. Эта характеристика оказывает существенное влияние как на производственно-экономическую деятельность предприятия, так и на эффективность и социально- психологический характер взаимоотношений. Гомогенность организации, т.е. ее однородность по таким признакам, как пол, возраст, уровень образования и пр., является предпосылкой формирования общности интересов, ценностных ориентации, норм и стереотипов поведения. Гетерогенные организации часто распадаются на несколько более или менее гомогенных группировок, и формирование их психологического единства и целостности оказывается сложным, а порой недостижимым. *Профессиональная структура* основана на разделении труда и необходимости согласования, координации реальных действий всех участников совместной деятельности. Таким образом, возникают четыре типа структурных подразделений: - административный персонал — руководители, в обязанности которых входит организация системы производства; - производственный персонал — работники, занятые производством продукции; - обслуживающий персонал — работники, занятые обеспечением системы производства (маркетинг, снабжение, сбыт, техника безопасности); - инженерно-технический персонал — работники, запятые созданием новой техники и технологии, обеспечением бесперебойной работы имеющейся техники. *Неформальная структура организации* формируется вследствие личного стремления членов организации к тем или иным контактам в рабочей среде на основе действительных функций, выполня- емых каждым работником, и представляет собой сеть фактически сложившихся отношений между членами данной группы. Эта структура возникает и развивается спонтанно по мере того, как ее члены взаимодействуют друг с другом. Люди вступают в неофициальные отношения, чтобы удовлетворить потребность в общении, в привязанности, дружбе, в той или иной информации (профессиональной). Привязанность людей друг к другу может быть также следствием сходства в образовании, квалификации, семейном положении, национальной принадлежности и т.п. *Внутрикоммутикативные сети* подразделяются на централизованные и децентрализованные. Здесь «звезда» и «веер» — примеры централизованных моделей распространения информации, где все потоки замыкаются на руководителя (лидера). Обще- ние работников друг с другом проходит через центральную позицию. Такие сети обеспечивают высокую эффективность при решении относительно простых задач. «Неполная» и «полная» сети обеспечивают общение участников коммуникативного процесса друг с другом. Они эффективны в случае, если производственные задания требуют постоянного обмена информацией относительно их содержания и способов решения. *Психологическая структура внутренних коммуникаций.* Среди неформальных коммуникационных сетей можно выделить психоло- гическую структуру. Она характеризует роли участников коммуникационного процесса. Правильный, психологически аргументированный подбор исполнителей ролей является важным фактором, обеспечивающим необходимые потоки информации. Американские ученые, изучая различные варианты коммуникативных моделей, выделили четыре типа «коммуникаторов» в организации: - «сторож» — работник, контролирующий прохождение информации к другим работникам. Чаще всего эту роль играют секретари, операторы телефонных станций, диспетчеры и т.д.; - «лидер мнений» — работник, оказывающий влияние на мнения и поведение других работников. Это может быть неформальный лидер, чье мнение противоречит официальному; - «связной» — работник, служащий связующим звеном между различными группировками; *-* «пограничник» — работник, имеющий высокую степень связей с внешней средо **Виды коммуникаций в организации.** Имеется несколько наиболее важных оснований, которые используются при классификации коммуникаций: 1. В организации коммуникации принято делить на внешние и внутренние. *Внешние коммуникации* протекают между организацией и целевыми аудиториями, с которой ей приходится контактировать. Целевые аудитории – это группы людей, не принадлежащих организации, каждая из которых оказывает определенное воздействие на ее функционирование. А, следовательно, цель коммуникации с каждой из целевых групп состоит в таком воздействии на них, которое приводило бы к изменению их поведения в сторону, выгодную для организации. К целевым аудиториям относятся следующие группы: акционеры, профсоюзы, потребители, финансово-кредитные институты (банки, фондовые биржи), поставщики, конкуренты, СМИ, общественные организации, региональные (муниципальные) власти, правительственные учреждения и другие органы властных структур. *Внутренние коммуникации* – это коммуникации, которые имеют место в рамках организации между отдельными работниками или подразделениями организации. Существуют несколько типов внутренних коммуникаций. По вертикальным каналам осуществляется обмен информации между руководителями и подчиненными. Здесь можно выделить два подтипа: восходящие и нисходящие коммуникации. Нисходящие коммуникации следует представлять скорее как установление межличностных связей. В литературе встречается описание пяти основных целей коммуникаций в организации, направленных сверху вниз: постановка конкретных задач по выполнению работы; обеспечение информацией о принятых в данной организации процедурах и практике; обеспечение информацией, касающейся смысла исполняемой работы; информирование подчиненных о качестве их работы; предоставление идеологической информации для облегчения воспри- ятия целей. Нисходящие коммуникации осуществляются с помощью разнообразных письменных (рабочие материалы, руководства, журналы, газеты, письма, доски объявлений, плакаты, меморандумы) и устных (приказы руководителей, речи, заседания, программы для слушающих, которые передаются но внутренним телевизионным сетям, система публичных выступлений, телефоны. Восходящие коммуникации практически лишены директивности. Необходимым условием эффективных восходящих коммуникаций является свободный подход, вовлекающий работников в про- цесс управления и наделяющий их полномочиями. Коммуникации по восходящей, т.е. снизу вверх, выполняют функцию оповещения о том, что делается на низших уровнях. Таким путем руководство узнает о текущих или назревающих проблемах и предлагает возможные варианты для исправления положения дел. В организации процесса восходящих коммуникаций в XX в. появилась управленческая инновация — использование потенциала групп рабочих, которые регулярно, например один раз в неделю, собираются для обсуждения или решения проблем производства или обслуживания потребителей. Эти группы получили название «кружков качества». Обмен информации по восходящей происходит в основном в форме отчетов, предложений и объяснительных записок. Для повышения эффективности восходящих коммуникаций используют следующие методы: - процедура обжалования, которая позволяет работникам обратиться с жалобой к вышестоящему руководителю в обход своего непосредственного начальника; - политика открытых дверей, т.е. дверь к руководителю открыта для того, чтобы можно было поделиться с ним своими соображениями; - консультации, опрос общественного мнения, собеседования с работниками, увольняющимися из организации. Отдел кадров может значительно повысить эффективность восходящих коммуникаций путем недирективных конфиденциальных консультаций, опросов мнения работников, интервью с работниками, увольняющимися из организации; - партисипативные методы — принятие решений с участием работников. Во многих исследованиях отмечается, что эти работники испытывают большее удовлетворение от работы, более преданы своей организации и лучше работают, чем те, кто не вовлечен в процесс коммуникации; - использование приемов активного слушания - наиболее простого и эффективного способа развития навыков слушания. Руководитель с развитыми навыками слушания значительно повышает эффективность восходящих коммуникаций. Таким образом, восходящие коммуникации выполняют функцию оповещения руководства о том, что происходит на низших уровнях. Нисходящие коммуникации могут также выстраиваться в цепочку, соединяя руководителей высшего звена с рядовыми работниками; в этом случае естественным является опосредованный характер такой коммуникативной связи. 2. Поскольку любая организация иерархически организована, можно выделить следующие виды внутренних коммуникаций: вертикальные и горизонтальные. Вертикальные коммуникации – это общение между руководителями и подчиненными с целью прояснения задач, приоритетов, ожидаемых результатов, обсуждения проблем повышения эффективности работы, сбора информации о назревающих или существующих проблемах, оповещения о грядущих изменениях и т.д. Горизонтальные коммуникации – это общение лиц, равных по положению. Основная задача таких коммуникаций состоит в координации заданий, решении возникающих проблем, обмене информацией, разрешении конфликтов. К горизонтальным коммуникациям относят информационный обмен между службами и отделами, которые не находятся в непосредственной зависимости друг от друга, то есть располагаются на одном уровне управленческой иерархии. Такие коммуникации позволяют координировать деятельность подразделений и тем самым повышать эффективность функционирования организации. 3. Внутренние коммуникации могут быть межличностными и организационными. Межличностные коммуникации связывают двух или более человек. Организационные коммуникации предполагают, что в коммуникацию вступают две или более группы людей, каждая их которых имеет свои собственные интересы. 4. Коммуникации также можно разделить на формальные и неформальные. Формальные коммуникации связывают отдельные элементы организационной структуры и устанавливаются при помощи правил, закрепленных в должностных инструкциях и внутренних нормативных документах. Неформальные коммуникации в целом не связаны с иерархией организации. Канал неформальных комму- никаций можно назвать каналом распространения слухов. По данному каналу связи информация передается намного быстрее, чем по каналам формального сообщения, однако слухам приписывается репутация неточной информации. **Формы деловой коммуникации в организациях.** К деловым коммуникациям относятся беседы, совещания, собрания, переговоры, конференции, разнообразные деловые встречи, обеспечивающие эффективность как внутренних, так и внешних взаимодействий. Особенности каждой формы деловой коммуникации определяются следующими критериями: цель проведения; участники; регламент; коммуникативные средства реализации намерений; организация пространственной среды; ожидаемый результат. **Деловой разговор и деловая беседа**. *Деловой разговор* — самый распространенный ситуативный контактный метод. Цель такой коммуникации — обмен информацией по конкретному вопросу. Основные функции **деловой беседы**: начало инновационных мероприятий; контроль и координирование уже начатых мероприятий; обмен информацией; общение работников, межличностные с партнерами во внешней среде; поиски, выдвижение и оперативная разработка новых идей и замыслов; стимулирование движения человеческой мысли в новых направлениях (см.: *Панфилова А.П.* Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. СПб., 2001). Основная цель деловой беседы — обмен информацией. В зависимости от предметного содержания различают деловые беседы следующего содержания: найм и увольнение персонала, «поручение производственного задания», анализ и разрешение конфликтных ситуаций, внедрение новаций, трудовая и производственная дисциплина, улучшение психологического климата в коллективе. Деловая беседа состоит из пяти фаз: начало беседы, передача информации, аргументирование, опровержение доводов собеседника, принятие решений. Н а ч а л о — наиболее важная часть беседы. В ее задачу входят: установление контакта с собеседником; привлечение внимания к предмету разговора; создание благоприятной атмосферы для беседы; побуждение интереса к беседе; перехват инициативы (в случае необходимости). Независимо от предмета разговора выделяют перцептивные цели деловой беседы: закрепить хорошие отношения с работником; повысить удовлетворенность работника разными аспектами трудовой деятельности — содержанием работы, условиями труда, режимом деятельности; побудить работника, делового партнера к определенным действиям; обеспечить коллективное сотрудничество 226 в рамках отдела, организации, между организациями; обеспечить лучшее взаимопонимание. Ф а з а п е р е д а ч и информации логически продолжает начало беседы и одновременно является «трамплином» для перехода к фазе аргументации. Основными задачами этого этапа являются: сбор специальной информации по проблемам, запросам и пожеланиям собеседника и его организации; выявление мотивов и целей собеседника; передача запланированной информации; формирование основ для аргументации; анализ и проверка позиции собеседника; предварительное определение конечных результатов беседы (если возможно). Данная фаза состоит из четырех этапов: обсуждение проблемы — передача информации — закрепление информации — обозначение нового направления информирования, а основные ее эле- менты: постановка вопросов, выслушивание, изучение реакций собеседника, передача информации собеседнику. А р г у м е н т и р о в а н и е — следующая фаза деловой беседы, в коде которой формируется предварительное мнение, собеседники занимают определенные позиции по обсуждаемой проблеме. При этом можно устранить или смягчить противоречия, возникшие в ходе беседы, критически проверить положения и факты. Фаза аргументации переходит в фазу опровержения доводов собеседника, решающего следующие основные задачи: разграничение отдельных возражений по субъектам, объектам, мест)', времени и последствиям; приемлемое объяснение высказанных или невысказанных возражений, замечаний, сомнений; нейтрализация замечаний собеседника. Принятие решений и завершение беседы — за- ключительная фаза деловой беседы. При этом решаются такие основные задачи: достижение основной или альтернативной цели; обеспечение благоприятной атмосферы в конгде беседы независи- мо от наличия или отсутствия взаимопонимания; стимулирование собеседника к выполнению намеченных действий; поддержание в дальнейшем контактов с собеседником (при необходимости); со- ставление развернутого резюме беседы с четко выделенным основным выводом (см.: *Панфилова А.П.* Деловая коммуникация в профессиональной деятельности). **Деловое совещание** — *это общепринятая форма делового общения по обсуждению производственных вопросов и проблем, требующих коллективного осмысления и решения.* Типы совещаний можно классифицировать в зависимости от управленческих функций: - совещания по планированию, на которых обсуждаются вопросы стратегии и тактики деятельности организации, ресурсы, необходимые для реализации планов; - совещания по мотивации труда, где обсуждаются проблемы производительности и качества, удовлетворенности персонала, причины низкой мотивации, возможности ее изменения, вопросы морального и материального стимулирования; *-* совещания но внутрифирменной организации, где предметом обсуждения становятся вопросы структурирования организации, координации 228 действий структурных подразделений, делегирование полномочий и др.; - совещания по контролю за деятельностью работников посвящены обсуждению результатов деятельности, достижения поставленных целей, проблемам срывов, низкой производительности; - совещания, специфические для организации, где обсуждаются оперативные вопросы управления в связи с ситуацией в организации, инновации и возможности их внедрения, проблемы выживаемости, конкурентоспособности, имиджа, стиля. При подготовке совещания необходимо определить: цель совещания — описание ожидаемого результата, нужного решения, желательного итога; предмет обсуждения — тема совещания, которая должна быть актуальной, конкретно сформулированной и представляющей интерес для участников совещания. *Правила поведения на совещании для руково- дителя:* - начать и завершить совещание в точно назначенное время; - сообщить о регламенте; - согласовать правила работы, уточнить повестку дня; *-* назначить ответственного за регламент и протокол; - регулировать деловитость и направленность выступлений; - соблюдать корректность дискуссии; - использовать разнообразные приемы для активизации внимания участников совещания;\_ *Место проведения переговоров.* Переговоры можно проводить в своем офисе или на территории оппонента. При этом в каждой ситуации есть свои позитивные моменты. Если встреча происходит на вашей территории: - всегда можно посоветоваться с партнерами или лицом, которому поручено вести переговоры, а если нужно — заручиться поддержкой и одобрением; - оппонент не имеет возможности по собственной инициативе свернуть переговоры и уйти; - можно заниматься и другими делами, вы окружены привычными удобствами; - создается психологическое преимущество: оппонент пришел к вам; - можно организовать пространственную среду таким образом, чтобы эффективно использовать возможности невербальной информации. Если встреча происходит на территории оппонента: - ничто не будет отвлекать, можно сосредоточиться исключительно на переговорах; - можно «придержать» информацию, сославшись на то, что у вас нет с собой документов; - есть возможность обратиться непосредственно к руководителю вашего оппонента; - организационные вопросы решает оппонент; - анализ окружения оппонента даст возможность выбрать наиболее эффективный сценарий взаимодействия с ним. Если ни тот, ни другой вариант не устраивает стороны, можно встретиться на нейтральной территории.