

УДК: 159. 923.2:330.33.01

## Роль коммуникации в деятельности руководителей

Чернявская Т.П.

Теоретический анализ современных концепций коммуникации позволил обосновать важную роль коммуникации в профессиональной деятельности руководителей. В статье указывается то, что понимание сущности коммуникации и владение методами ее эффективного осуществления способствует достижению долговременного управленческого успеха. Представлена программа психологического тренинга «Эффективные коммуникации в деятельности руководителей».

Ключевые слова: эффективная коммуникация, деятельность руководителей, психологическое обеспечение, коммуникативные качества.

Теоретичний аналіз сучасних концепцій комунікації дозволив обґрунтувати важливу роль комунікації в професійній діяльності керівників. У статті вказується на те, що розуміння сутності комунікації і володіння методами її ефективного здійснення, сприяє досягненню довготривалого управлінського успіху. Представлена програма психологічного тренінгу «Ефективні комунікації у діяльності керівників».

Ключові слова: ефективна комунікація, діяльність керівників, психологічне забезпечення, комунікативні якості.

Theoretical analysis of modern concepts of communication allowed to substantiate an important role of communication in professional activity of managers. The article points out that understanding of the essence of communication and knowledge of methods of its effective implementation contribute to the achievement of long-term managerial success. A programme of psychological work-shop “Effective communication in the performance of managers” is presented.

Key words: effective communication, business leaders' activity, psychological support, communication skills and qualities.

Умение общаться с людьми – это товар ...

И я заплачу за такое умение больше, чем за что-либо другое на свете  
Джон Рокфеллер

Актуальность темы исследования. Коммуникация играет важную роль в профессиональной деятельности руководителей как средство взаимодействия, обеспечения достижения целей, сотрудничества.

Вся деятельность руководителя пронизана коммуникациями, которые помогают ему реализовывать следующие основные функции: обмен информацией, принятие решений, планирование, организация, мотивация, контроль.

Важная роль коммуникации, как главного инструмента выполнения руководителями управленческих функций, обуславливается следующими причинами:

1. Руководители не менее трех четвертей своего времени тратят на организацию взаимодействия как внутри организации, так и вне ее.
2. Правильно организованные коммуникации способствуют повышению эффективности управления.
3. Эффективные коммуникации способствуют утверждению авторитета руководителя.
4. Эффективные коммуникации улучшают функционирование всех других сфер жизнедеятельности организации.

Актуальность темы исследования подтверждается тем, что многие руководители отмечают необходимость усовершенствовать свои навыки эффективной коммуникации. От эффективной коммуникации руководителя зависит качество работы, эмоциональный настрой работников, стабильность кадрового состава, социально-психологический климат в организации, наличие конфликтных ситуаций и их разрешение, раскрытие и развитие творческих способностей сотрудников, установление и развитие деловых контактов, влияющее на экономическую ситуацию организации в целом.

Теоретической и методологической основой исследования явились фундаментальные работы ученых по актуальным проблемам коммуникации в деятельности руководителей.

Большой вклад в разработку общей теории общения и коммуникации, внесли известные психологи: Б.Г. Ананьев [1], А.А. Бодалев [2], А.Н. Леонтьев [5], Б.Ф. Ломов [6] и др.

А.А. Леонтьев [5] определяет общение как систему целенаправленных и мотивированных процессов, обеспечивающих взаимодействие людей в коллективной деятельности, реализующих общественные и личностные, психологические отношения и использующих специфические средства, прежде всего язык.

Эффективность общения зависит и от того, что А.А. Бодалев [2] называет коммуникативным ядром личности, под которым он понимает все, что относится к личности человека и как-то влияет на его общение с людьми, включая черты характера, эмоциональные особенности, перцептивные способности (познание объекта общения), т.е. то, что называют коммуникативными способностями

(качествами).

Б.Г. Ананьев одним из первых указал на многоуровневую, иерархическую и многомерную организацию общения как явления [1].

Системное понимание сущности общения можно обнаружить в трудах Б.Ф. Ломова [6]. Автор [6] в общении выделяет, к примеру, такие функции, как: а) информационно-коммуникативная; б) регуляционно-коммуникативная; в) аффективно-коммуникативная

Коммуникация - это социально обусловленный процесс передачи и восприятия информации, как в межличностном, так и в массовом общении по разным каналам при помощи различных вербальных и невербальных коммуникативных средств.

Одну из ранних моделей коммуникации предложили в конце 40-х годов 20-го века К. Шеннон и У. Вейвер [9]. Они исходили из очевидного факта, что процесс коммуникации включает: источник информации; сообщение; передатчик, преобразующий сообщение в сигнал, удобный для передачи; канал связи, с помощью которого сигнал передается от передатчика приемнику; приемник или пункт назначения. Такой подход представлен схемой на рисунке 1.

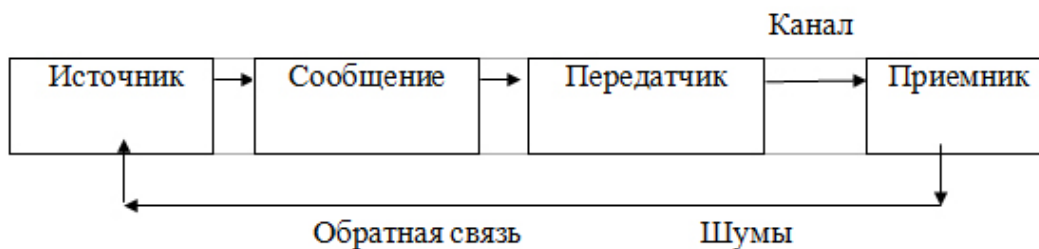


Рис. 1. Модель коммуникации как линейный односторонний процесс

Данная модель коммуникации концентрировала внимание главным образом на технических вопросах и не обращала внимания на факторы психологического воздействия, проблемы социальной среды, которые намного шире сугубо технических.

Концепция коммуникации У. Шрама [12], предусматривающая двусторонний процесс связи, представлена на рисунке 2.

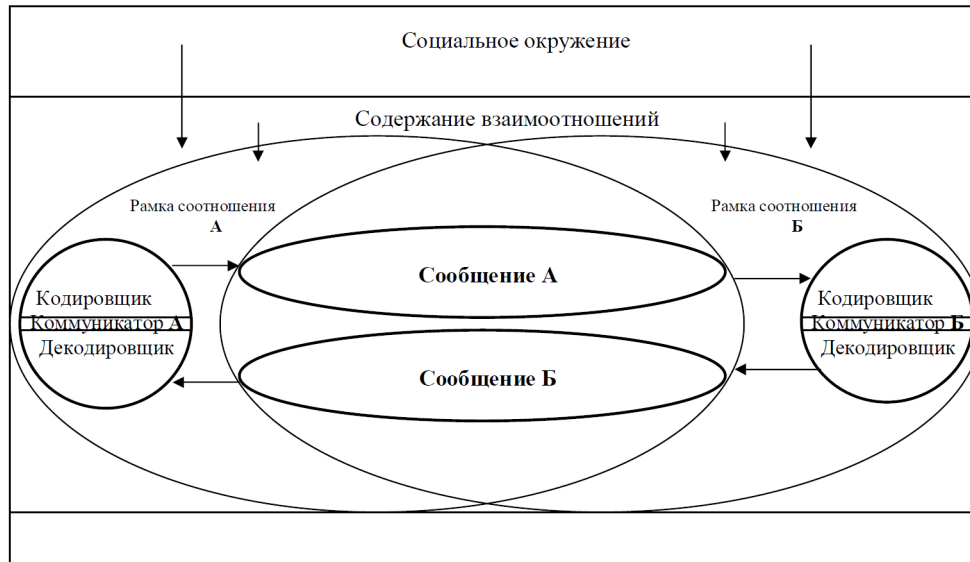


Рис. 2. Модель двустороннего процесса коммуникации

Данная модель отражает двусторонний процесс коммуникации, когда и отправитель, и получатель информации действуют в пределах свойственных им рамок соотносительности, взаимоотношений, сложившихся между ними, и окружающей их социальной ситуации.

П. Вацлавик [3] описал некоторые свойства коммуникации, имеющие большое прикладное значение в контексте межличностного взаимодействия и назвал их аксиомами коммуникации (табл. 1).

Таблиця 1  
Аксиомы коммуникации П. Вацлавика

Аксиома 1. Невозможность отсутствия коммуникации. Аксиома 2. Любая коммуникация имеет уровень содержания и уровень отношения. Аксиома 3. Пунктуация последовательности событий. Аксиома 4. Симметрическое и комплементарное взаимодействие. Аксиома 5. Коммуникация может быть как намеренной, так и ненамеренной, эффективной и неэффективной. Аксиома 6. Коммуникация необратима.
--

Знание данных свойств позволяет объяснить то, что исследователь назвал патологической коммуникацией, т.е. осложнениями, способными привести к тупикам в межличностном общении и способствует преодолению барьеров в межличностной коммуникации.

Для нашего исследования представляют большой интерес работы, посвященные психологическим аспектам коммуникации в управлении (К. Дэвис [7], В. Зигерт [4], Л. Лат [4], Дж. Ньюстром [7], Т. Питерс [8], Р. Уотермен [8], Т. Шибутани [11], У. Шрам [12]).

Современный управленческий процесс основан на постоянном общении работников разных уровней. По существу, все виды производственно-хозяйственной деятельности представляют собой различные проявления коммуникации.

Формирование коммуникационных сетей и создание условий для успешного функционирования коммуникаций в организации составляют одну из важнейших задач управления.

В. Зигерт и Л. Лат отмечают, что хлеб людей организации - информация и коммуникация. Если нарушаются информационные потоки внутри предприятия и связи с внешним миром, само существование этого предприятия под угрозой. Одной информации недостаточно. Только когда она соответствующим образом преобразуется и обрабатывается, т.е. когда возникают коммуникативные связи, обеспечиваются существование и эффективная деятельность организации [4].

Дж. Ньюстром и К. Дэвис [7] говорят, что в отсутствии коммуникации работники не имеют информации о том, что делают коллеги, менеджмент не получает первичных данных, а руководители и лидеры команд не в состоянии отдавать указания. По их мнению, невозможными оказываются координация различных видов деятельности и сотрудничество работников, поскольку люди не могут сообщить о своих потребностях и чувствах другим.

С практической и теоретической точек зрения наибольшее значение имеют правила и требования, соблюдение которых лежит в основе эффективного коммуникативного поведения руководителя. Обеспечивая эффективность коммуникации, они являются и обязательным условием успешности управленческой деятельности в целом. И наоборот, неэффективные коммуникации рассматриваются как одна из главных причин плохого руководства; причем роль коммуникации оценивается тем выше, чем выше уровень руководства.

Как отмечает Т. Шибутани [11], люди теряют уважение к тем, кто не может говорить, как следует; и они часто проникаются уважением к тем, кто манипулирует словами с необычайной легкостью.

Информационные перегрузки особенно часто наблюдаются у руководителей, замыкающих на себе решение многих (даже самых мелких) вопросов, связанных с управлением деятельностью подразделений организации. Самым распространенным из недостатков в структуре организации следует признать существование большого количества уровней управления, когда информация при прохождении от одного уровня к другому теряется или искажается. Одним из существенных недостатков является наличие конфликтов между отдельными группами и подразделениями организации.

Причины возникновения проблем коммуникации из-за непонимания, по мнению Т. Питерса и Р. Уотермена, заключаются в следующем [8]: 1) различия в восприятии сообщения и его основной идеи и концепции; 2) семантические барьеры; 3) невербальные межличностные преграды; 4) неудовлетворительная обратная связь.

Успех управленческой деятельности во многом зависит от умения руководителя построить эффективную систему коммуникации в организации. Необходимо развивать коммуникативные знания и умения и эффективно использовать их в повседневной работе по управлению организацией.

Самопознание и саморазвитие эффективного стиля делового общения включает: осознание продуктивного стиля общения как возможности быть естественным и добиваться позитивных результатов; знание психологических приемов расположения к себе работников организации; умение устанавливать эмоционально позитивные отношения; изыскание способов привлечения подчиненных на свою сторону; нахождение общего языка, чтобы быстро объяснять суть дела и легче избегать ненужных конфликтов; осознание роли неречевых приемов в процессе коммуникации и эффективное владение ими и многое др.

Для повышения профессиональной управленческой деятельности и делового общения важно также понимание актуальных человеческих потребностей, мотивов поступков и методов убеждения сотрудников, того, как они сопротивляются изменениям или приспосабливаются к ним и в каких условиях они обмениваются информацией, общаются и взаимодействуют эффективно.

Коммуникативные способности руководителя относятся к числу его важнейших профессиональных качеств, что предопределяет их выявление еще на стадии вузовского обучения.

Постановка цели и задач. Целью исследования является методологическое обоснование психологического обеспечения эффективной коммуникации в профессиональной деятельности руководителей при помощи специализированного коммуникативного тренинга.

Задачи исследования:

1. Теоретический анализ современных психологических концепций эффективной коммуникации в деятельности руководителей.

2. Обоснование методологических и инструментальных основ развития профессионально важных коммуникативных качеств руководителей.

3. Разработка и внедрение в практику обучения управленческого персонала организаций психологического тренинга «Эффективные коммуникации в деятельности руководителей».

Тренинг «Эффективные коммуникации в деятельности руководителей», разработанный и внедренный нами в практику обучения управленцев бизнес-организаций - это система практических примеров и рекомендаций по внедрению психологических техник выявления и развития профессионально важных коммуникативных качеств руководителей.

Цели тренинга.

1. Совершенствование навыков индивидуальной и групповой эффективной коммуникации.

2. Развитие практических навыков эффективного взаимодействия.

3. Развитие умений превращать конфликт в продуктивную приверженность общим целям.

Задачи тренинга.

1. Освоение закономерностей управленческого общения и овладение техниками эффективных коммуникаций и взаимодействия с клиентами, деловыми партнерами, сотрудниками, другими партнерами по общению.

2. Развитие способности адекватного и наиболее полного познания своего коммуникативного стиля и стиля общения других людей.

3. Снятие барьеров, мешающих реальному и продуктивному управленческому общению.

4. Освоение навыков быстрой диагностики ситуации и выбора оптимальной стратегии управления бизнес-коммуникациями.

5. Освоение стратегий эффективного общения в условиях дефицита информации, времени, высокой скорости изменений, неопределенности, влияния иных стрессорирующих факторов.

В таблице 2 представлена структура психологического тренинга «Эффективные коммуникации в деятельности руководителей».

Таблица 2

Структура тренинга «Эффективные коммуникации в деятельности руководителей»

Название темы	Раздел
1	2
Тема 1. Успешная презентация	Блок 1 (информационный). Определение приоритетов и ключевых пунктов выступления. Установление контакта. Позитивные отношения со слушателями, создание благожелательной атмосферы. Учет интересов целевой группы. Невербальные аспекты. Способы концентрации, удержания внимания аудитории. Блок 2 (диагностический). Диагностика силы взгляда, особенностей голоса, мимики, жестов, поз. Блок 3 (коррекционно-развивающий). Развитие навыков презентации, стройно излагать свои мысли, позитивно влиять на настроение аудитории. Развитие навыков просто, ясно и понятно говорить о сложных вещах, управлять аудиторией, «держать удар» и «переводить стрелки».
Тема 2. Эффективное деловое общение	Блок 1 (информационный). Техники активного слушания, задавания вопросов. Позитивное мышление: построение мыслей и утверждений, превращая их из негативных наблюдений в позитивные утверждения. Сила простоты. Борьба со сложностью в организации, одновременно наводя в ней порядок. Умение легко и приятно устанавливать контакты, решать вопросы в свою пользу и также приятно расставаться и оставлять после себя приятное впечатление. Блок 2 (диагностический). Самооценка участников их умений активно слушать, эффективно задавать вопросы, просто и ясно высказывать свои мысли. Блок 3 (коррекционно-развивающий). Развитие умения видеть что-то хорошее в самых, казалось бы, негативных вещах. Умение переводить «минусы» в «плюсы». Коррекция речи – важного инструмента руководителя, повышающего эффективность управления.
Тема 3. Эффективное взаимодействие	Блок 1 (информационный). Трансактный анализ. Защитные маневры. Аргументация, доказательство, убеждение: логические и психологические аргументы. Проблемное поведение в команде. Техники взаимодействия с проблемными людьми в команде. Конкурирующее и взаимодействующее поведение в команде. Использование осторожных стратегий для убеждения людей. Блок 2 (диагностический). Диагностика коммуникативных установок на основе концепции трансактного анализа. Блок 3 (коррекционно-развивающий). Минимизация, устранение проблемного поведения. Развитие взаимодействующего поведения.
Тема 4. Телефонные переговоры	Блок 1 (информационный). Правила ведения эффективного общения по телефону. Работа с голосом. Психотипы при общении по телефону. Ошибки телефонных переговоров. Трудные звонки. Прием обоснованных претензий. Как расположить к общению неразговорчивого человека, для которого ваш звонок – полная неожиданность, как вести с ним непринужденный конструктивный разговор. Блок 2 (диагностический). Самооценка участников их умений в общении с клиентами по телефону: устанавливать контакт, вести разведку потребностей, работать с возражениями. Блок 3 (коррекционно-развивающий). Развитие навыков просто, понятно и доходчиво сообщать информацию по телефону, вести непринужденный диалог.

Тема 5. Психологічна устійчивість руководителя	Блок 1 (інформаційний). Управління емоціями: звільнення від стереотипів, комплексів, страхів; досягнення балансу між стресом і розслабленням. Уверенність в собі. Вера в здатність виконувати складні завдання. Умение открыто выражать желания и чувства. Умение говорить «нет». Умение вызывать симпатию и доверие к себе. Самооценка, способствующая успешности в бизнесе. Уверенное поведение в конфликтных ситуациях. Блок 2 (діагностический). Діагностика емоційного стану. Блок 3 (коррекційно-розвиваючий). Розвиток вміння розрізняти впевнене, неувернене і агресивне поведіння. Розвиток вміння відкрито виражати свої почуття.
Тема 6. Управління конфліктними ситуаціями	Блок 1 (інформаційний). Конфліктні комунікації. Типи конфліктів. Стратегії поведінки: боротьба, компроміс, пристосування, співпраця, уникання. Конфлікти в організації. Рольові конфлікти. Розв'язання міжгрупових конфліктів. Негативні і позитивні наслідки конфлікту. Застосування для розв'язання конфліктів методу, заснованого на співпраці. Блок 2 (діагностический). Діагностика рольових конфліктів. Блок 3 (коррекційно-розвиваючий). Коррекція рольових конфліктів. Совершенствование способности команды применять для разрешения конфликтов кооперативную стратегию.

Структура психологічного тренінгу «Ефективні комунікації в діяльності керівників» включає назву і зміст тем і розділів тренінгу з наступними блоками: 1) інформаційний, 2) діагностический, 3) коррекційно-розвиваючий.

Результати тренінгу проявилися в покращенні взаємодії між підрозділами. Круглі столи по покращенню взаємодії стали проходити в більш конструктивному і позитивному форматі (пошуку і знаходження відповідей на запитання не «хто винуватий?», а «чому не працює?», «як покращити?»), завершувалися проясненням суті проблем і конкретними домовленостями, спрямованими на спільне їх рішення.

Висновки.

1. Теоретический аналіз сучасних концепцій комунікації дозволив обґрунтувати методологіческі основи розвитку професійно важких комунікативних якостей керівників.

2. Успешні керівники повідомили нам, що тренінг допоміг їм розвинути певні комунікативні риси, такі, що, при спілкуванні з співробітником вони: проявляють до нього інтерес, підтримують спокійний зрительний контакт, намагаються зрозуміти його точку зору, дають йому висловити свої міркування, зберігають самообладання.

3. Після проходження комунікативного тренінгу підвищення його учасників стресостійкості проявилось, на їхню думку, в більшій впевненості в собі, зосередженості, мобілізованості для рішення складних проблем в напружених ситуаціях. Учасники тренінгу розповідали і відзначали в анкетах, що у них виникли свіжі ідеї для бізнесу, що тренінг допоміг їм оволодіти техніками ефективного розв'язання конфліктних ситуацій.

4. Через рік після проходження тренінгу у його учасників були виявлені значимі позитивні змісти в рівні розвитку комунікативних і асертивних навчків, умінь взаємодіювати з складними людьми в команді, ефективно розв'язувати конфліктні ситуації.

#### Література

1. Anan'ev B. G. Lichnost', sub#ekt dejatel'nosti, individual'nost' / B.G. Anan'ev. — M.: Direkt-Media, 2008. — 209 s.
2. Bodalev A.A. Lichnost' i obshhenie / A.A. Bodalev. — M.: Pedagogika. 1983. — 271 s.
3. Vaclavik P. Psihologija mezhlchnostnyh kommunikacij / P. Vaclavik, Dzh. Bivin, D. Dzhekson. — SPb.: Rech', 2000. — 310 s.
4. Zigert V. Rukovodit' bez konfliktov / V. Zigert, L. Lat. — M.: Jekonomika, 1990. — 280 s.
5. Leont'ev A.N. Dejatel'nost'. Soznanie. Lichnost' / A.N. Leont'ev. — M.: Izdatel'stva: Smysl, Akademija, 2005. — 352 s.
6. Lomov B.F. Metodologicheskie i teoreticheskie problemy psihologii / B.F. Lomov. — M.: Direkt-Media, 2008. — 444 s.
7. N'justrom Dzh. V. Organizacionnoe povedenie / Dzh. V. N'justrom, K. Djevis. — SPb, 2000. — 448 s.
8. Piters T., Uotermen R. V poiskah jeffektivnogo upravlenija / T. Piters, R. Uotermen. — M.: Progress, 1986. — 418 s.
9. Praktikum po psihologii menedzhmenta i professional'noj dejatel'nosti: ucheb. posobie / Pod red. G.S. Nikiforova, M.A. Dmitrievoj, V.M. Snetkova. — SPb.: Rech', 2003. — 448 s.
10. Chernjavskaja T.P. Psihologija uspeshnosti lichnosti v biznese: [monografija] / T.P. Chernjavskaja. — Odessa: Astroprint, 2010. — 288 s.
11. Shibutani T. Social'naja psihologija / Tamotsu Shibutani; [per. s angl.]. — Rostov-na-Donu.: Feniks [Rostov n/D], 1998. — 539 s.
12. Schramm W. The Nature of Communication Between Humans // Process of Effects of Mass Communication / Rev. ed. by Wilbur Schramm and Donald F. Roberts. — Urbana, 1971. — P. 17.
13. Weaver W. The Mathematics of Communication // Communication and Culture: Reading in the Codes of Human Interaction Ed. by Alfred G. Smith. - N.Y., 1966. - P. 17.