

## ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНИХ УМІНЬ МЕНЕДЖЕРА

А. В. КАМІНСЬКА

Н. В. ВОЛИНЕЦЬ

За останні декілька років наше суспільство переживає важкі часи переходу від однієї системи життя до іншої. Фундаментальні зміни в суспільстві зумовили і зміни в управлінській діяльності – вона значно ускладнилася в сьогоденних умовах і не спрощуватиметься в майбутньому. Діяльність сучасного менеджера визначається комплексами стимулювальних та дестимулювальних тенденцій розвитку низки політичних, соціальних, економічних та психологічних факторів. Стимулюють діяльність: широке поле вибору і прояву ініціативи, зростання конкуренції, можливість самовираження у творчій змістовній праці. Дестимулюють: стрес, тиск і невизначеність як у суспільстві, так і в межах окремих організацій; ерозія традиційних цінностей, кількісне збільшення і якісне ускладнення проблем, які потрібно вирішувати в умовах обмеженості засобів для їх вирішення.

Стара система мислення суспільства оперувала принципами необмеженого зростання, що розумілося лише в кількісних термінах – максимальні прибутки. Нова система мислення оперує поняттям рівноваги, що відповідає такому стану суспільства, при якому задоволення потреб сьогодення не повинно зменшувати шанси майбутніх поколінь на гідне життя. Менеджер, який діє в рамках нової концепції мислення, буде вивчати вплив усіляких дій з точки зору їх послідовності для стану рівноваги.

Однією з умов праці сучасного управлінця є постійна взаємодія з іншими людьми. Риса, яка необхідна менеджеру будь-якого рівня, – комунікабельність. У процесі виконання своїх функцій менеджер взаємодіє з колегами, підлеглими, керівниками, акціонерами, постачальниками, споживачами, представниками контролюючих органів та іншими людьми і організаціями, які безпосередньо чи опосередковано пов'язані з діяльністю даної організації. Щоб працювати з людьми, які значно відрізняються своїм статусом та інтересами, менеджери повинні мати сукупність специфічних особистісних рис, які посилюють довіру й повагу з боку тих, з ким вони контактують. Розвиток комунікативних умінь менеджера є актуальною проблемою психології, вирішення якої має важливе значення як для конкретного менеджера, так і для суспільства в цілому.

Одним із основних факторів формування особистості є спілкування. Ідеї про те, що спілкування відіграє важливу роль у формуванні особистості, розглядали у працях такі вітчизняні психологи: В. Ананьєв, А. Бодалев, Л. Виготський, А. Леонтьєв, Б. Ломов, А. Лурія, В. М'ясищев, А. Петровський та інші.

Дослідники по-різному, з різних точок зору інтерпретують процес спілкування, створюючи його різноманітні моделі, застосовуючи різні підходи для його вивчення: комунікативно-інформаційні, інтерактивні, діяльнісні та інші. Поняття «спілкування» вживається у психологічній літературі в різних значеннях: як обмін думками, почуттями, переживаннями (Л. Виготський, С. Рубінштейн); як один із різновидів людської діяльності (В. Ананьєв, М. Коган, І. Кон, О. Леонтьєв); як специфічна, соціальна форма інформаційного зв'язку (О. Урун, Л. Резников та інші); як взаємодія, стосунки між суб'єктами, які мають діалогічний характер (Г. Андрєєва, К. Платонов, В. Соковнін).

Метою даної статті є висвітлення особливостей формування комунікативних умінь менеджера.

Однією з умов праці сучасного управлінця є постійна взаємодія з іншими людьми. І саме спілкування виступає основним інструментом роботи менеджера. Майстерність в його професії тісно пов'язана з умінням мистецького володіння засобами та техніками спілкування. Тому серед інших загальних умінь менеджера великий інтерес становлять комунікативна компетенція. Жоден менеджер не зможе досягти своєї професійної мети без комунікативної компетенції, яка є найважливішим аспектом в його роботі. Комунікативні навички необхідні йому для того, щоб правильно розуміти інших людей та ефективно взаємодіяти з ними. Менеджеру не обійтися без цих навичок у більшості ситуацій, оскільки його діяльність зводиться саме до того, щоб досягти конкретних цілей за допомогою інших людей.

Як свідчить життєва практика та наукові дослідження, не кожен менеджер спроможний ефективно налагодити і підтримувати взаємовідносини з навколишніми його людьми, та не кожна людина може бути успішним управлінцем. Деяким людям дуже важко спілкуватися взагалі, а особливо з великою кількістю осіб. І це пов'язано з рисами характеру, типом темпераменту, а також із психотипом (за методом соціоніки) кожної людини.

Під комунікативною компетенцією розуміють здатність установлювати і підтримувати необхідні контакти з іншими людьми, певну сукупність знань, умінь і навичок, що забезпечують ефективне спілкування. Вона передбачає здатність змінювати глибину і коло спілкування, розуміти і бути зрозумілим для партнера зі спілкування. Комунікативна компетенція формується в умовах безпосередньої взаємодії, тому є результатом досвіду спілкування між людьми. Цей досвід набувається не тільки у процесі безпосередньої взаємодії, а також опосередкованої, в тому числі з літератури, театру, кіно, з яких людина отримує інформацію про характер комунікативних ситуацій, особливості міжособистісної взаємодії і засоби їх вирішень. У процесі опанування комунікативної сфери людина запозичає з культурного середовища засоби аналізу комунікативних ситуацій у вигляді словесних і візуальних форм. Комунікативна компетентність менеджера є важливою складовою успішності кожної фірми, організації, що вимагає чіткого орієнтування в сучасній професійній ситуації і вибору саме тих засобів спілкування, які є для її розв'язання найбільш ефективними.

Виокремлюють такі складові комунікативної компетентності особистості:

орієнтованість у різноманітних ситуаціях спілкування, яка заснована на знаннях і життєвому досвіді індивіда;

спроможність ефективно взаємодіяти з оточенням завдяки розумінню себе й інших при постійній видозміні психічних станів, міжособистісних відносин і умов соціального середовища;

адекватна орієнтація людини в самій собі – власному психологічному потенціалі, потенціалі партнера, у ситуації;

готовність і вміння будувати контакт з людьми;

внутрішні засоби регуляції комунікативних дій;

знання, вміння і навички конструктивного спілкування;

внутрішні ресурси, необхідні для побудови ефективної комунікативної дії у визначеному колі ситуацій міжособистісної взаємодії.

Таким чином, комунікативна компетентність постає як структурний феномен, що містить, як складові цінності, мотиви, установки, соціально-психологічні стереотипи, знання, вміння, навички [1].

Г. Щокін, вважає, що менеджер у своїй професійній діяльності повинен володіти такими якостями [6]. По-перше, професійно-діловими: високий професіоналізм, здатність генерувати корисні ідеї, приймати нестандартні управлінські рішення та нести відповідальність за них, прагнення до професійного зростання, підприємливість; авторитетність; здатність до інновацій та розумного ризику, вміння здійснювати антикризове управління тощо.

По-друге, адміністративно-організаційними якостями: оперативність, уміння здійснювати стратегічний і тактичний контроль, уміння залежно від ситуації змінювати стиль управлінської діяльності, вміння розробляти дострокові програми й організовувати їх реалізацію, здатність стимулювати ініціативу, дотримуватися послідовності у своїх діях; уміння доводити справу до кінця, інтернальність (усвідомлення, що від нього залежить успіх справи), внутрішній контроль, уміння формувати єдину команду, використовувати знання підлеглих, усвідомлення меж своєї влади, здатність делегувати повноваження, вміння організувати час тощо.

По-третє, соціально-психологічними якостями: психологічна компетентність, управлінська культура ділового спілкування, прагнення до лідерства та влади, вміння керувати своєю поведінкою і регулювати свій психічний стан, колегіальність; толерантність; оптимізм; екстравертованість (спрямованість зусиль, енергії на зовнішній світ), уміння керувати конфліктами, чітко висловлювати свої думки та публічно виступати, інтелектуальність, здатність оптимізувати соціально-психологічний клімат у колективі, створювати психологічний комфорт, емоційна стійкість та стресостійкість, почуття гумору, вміння створювати й підтримувати свій імідж тощо.

По-четверте, моральними якостями: патріотизм; національна свідомість; державницька позиція; інтелігентність; людяність; порядність; почуття обов'язку; громадянська позиція; готовність допомагати людям; чесність; повага до гідності людей тощо.

Працювати з людьми не просто, для цього необхідно набути спеціальних здібностей. У сучасній психології вчені виділяють такі основні етапи формування спеціальних здібностей: нахил – потяг – схильність – здібність [5].

Спеціальні здібності, від яких у принциповій мірі залежить засвоєння професії типу «людина-людина» високих рівнів складності, розподіляються на дві групи: перша група – це люди, які мають конструктивні здібності-якості, вони забезпечують успіх у перетворенні цілого світу, в покращенні суспільства та особистості; другий тип – інтерсоціальні здібності – тобто якості, які гарантують успішну

взаємодію між людьми, розуміння один одного та ефективний взаємовплив, установлення контактів, організацію спільних справ.

Серед інтерсоціальних здібностей виділяють організаторські та комунікативні, а серед конструктивних – оперативно-виконавчі (якості, які забезпечують енергійні, точні та швидкі дії з практичною реалізацією задумів) та гностичні (пізнавальні).

Обидві групи здібностей взаємопереплітаються та їх поділ є доволі умовним, показниками ж рівня їх розвитку є: успішність результатів діяльності; оригінальність виконання різноманітних видів роботи; ступінь переборення несприятливих умов діяльності і труднощів; швидкісність оволодіння новими знаннями та навичками.

Важливим є напрям практичної психології, змістом якого є підвищення комунікативної компетентності людини й оволодіння навичками та прийомами міжособистісного спілкування, отримав у літературі різні назви: соціально-психологічний тренінг (СПТ), лабораторний тренінг, групова психотерапія, активне соціально-психологічне навчання, тренінг сензитивності тощо.

Феномен тренінгу, особливо соціально-психологічного, насамперед, у тому, що безпосередні учасники одержують таку підготовку, яка відповідає вимогам сучасного життя. Останні (проблеми, конфлікти, підвищення рівня менеджерів) розв'язуються за допомогою тренінгів різних напрямків і шкіл.

Розрізняють два класи форм СПТ: перші – орієнтовані на розвиток спеціальних умінь (наприклад, уміння вести дискусію, розв'язувати конфлікти), другі – на поглиблення досвіду аналізу ситуації спілкування, підвищення адекватності аналізу себе, партнера зі спілкування.

На думку психологів, головний принцип тренінгу – кожний засвоює нове тільки шляхом власних активних зусиль.

Крім тренінгових методів, зазначених вище, І. В. Вачков називає такі [2]:

1). Методи, спрямовані на розвиток соціальної перцепції. За допомогою спеціально розроблених вправ учасники одержують вербальну й невербальну інформацію про те, як їх сприймають інші люди, наскільки є точним їхнє власне самоприйняття. Вони оволодівають навичками глибокої рефлексії та інтерпретації об'єкта сприймання.

2). Метод тілесно-орієнтованої психотерапії. Основними методами цієї групи виступають такі: метод Фельденкрайса, метод Александера, структурна інтерпретація (рольфінг), первинна терапія, які історично пов'язані з терапевтичними методами Вільгельма Райха (1949), а також східними методами (хатха-йога, тайчі, айкідо) [2].

3). Медитативні техніки, на думку І. Вачкова, також варто віднести до тренінгових методів, оскільки досвід показує доцільність і ефективність їх використання в процесі групової роботи. Найчастіше цими техніками послуговуються для того, щоб навчити учасників груп фізичному й чуттєвому розслабленню (релаксації), вмінню позбавлятися зайвого психічного напруження, стресових станів, унаслідок чого розвиваються навички автосугестії та закріплюються способи саморегуляції. Найефективнішою медитацією вважається трансцендентальна техніка Т. Махаріші [3].

4). Музична терапія. Цей метод може зняти втому, напруження в учасників тренінгу.

5). Танцювальні вправи. Вони можуть бути використані для того, щоб зняти фізичну втому та згуртувати групу. Ці вправи дають змогу швидше встановлювати творчий зв'язок з іншими членами групи, долати бар'єри. Метою танцювальної терапії є спільна робота, гра й досліди в ритмічних діях, експериментування з жестами, позами і рухами, невербальне спілкування з партнером, що служить створенню глибокого групового досвіду.

Існує декілька принципів щодо використання тренінгу. Принцип активності ґрунтується на визначеній закономірності про засвоєння людиною 10% інформації, що сприймається на слух, 50% інформації, сприйнятої зором, і 40% інформації, яку отримують під час самостійної діяльності. Йдеться про реальне включення в інтенсивну групову взаємодію кожного члена групи. Використання цього принципу дозволяє здійснювати розвиток компетентності в спілкуванні в СПТ не шляхом безпосереднього впливу психолога на учасників, а створенням умов для самовдосконалення засобів організації комунікативного розвитку вмінь менеджера [4].

Принцип комплектування груп. При комплектуванні групи потрібно брати до уваги два принципи: принцип добровільності; принцип інформованої участі (учасник заздалегідь має право знати все, що з ним може відбуватися, а також про ті процеси, які будуть відбуватися в групах, тому з учасниками проводиться попередня бесіда про те, що таке тренінг, які його цілі, які результати можуть бути одержані).

Не рекомендується включати до тренінгової групи осіб, які мають виражені фізичні дефекти і порушення психічного здоров'я, а також тих, хто відчуває свою непридатність до роботи в групі.

Цілком природним є принцип обмеження обговорення подій лише в рамках тренінгу «тут і зараз» та персоніфікація висловлювань. Принцип акцентування сприяє глибокій рефлексії учасників, учить учасників зосереджувати увагу на собі, своїх думках, почуттях, розвиває навички самоаналізу. Принцип персоніфікації висловлювань полягає в тому, що учасники тренінгу повинні бути зосереджені на процесах самопізнання, на самоаналізі й рефлексії. Використання вказаного принципу допомагає розв'язати одне із завдань тренінгу – навчитися брати відповідальність на себе і приймати себе таким, яким ви є.

Успіх СПТ також залежить від реалізації принципу «щирості й відкритості». Найголовніше тут – не обманювати, бути щирим, відвертим, конгруентним. Щирість і відкритість сприяє одержанню й наданню іншим чесного зворотного зв'язку, тобто тієї інформації, яка є важливою для кожного учасника і запускає механізми розвитку самосвідомості та механізми взаємодії у групі.

Принцип акцентуації мовлення почуттів. Відповідно до цього принципу емоційна сторона спілкування повинна бути добре і повно вираженою учасниками тренінгу; їм рекомендується акцентувати увагу на станах та проявах (своїх власних і партнерів) і при відтворенні зворотного зв'язку, якщо можливо, використовувати мову, яка відображає цей стан.

Важливим принципом СПТ є уникнення безпосередніх оцінок людини, замінюючи їх описом власних емоційних станів, оскільки вірогідність неприйняття негативного зворотного зв'язку зростає тоді, коли остання має суто оціночний характер.

Принцип довірливого спілкування – один із фундаментальних елементів тренінгу. Розвиток довірливого клімату – складний процес. Найпростіший перший крок до практичного створення клімату довіри: ведучий пропонує прийняти єдину форму звертання на «ти», яка психологічно зрівнює всіх членів групи і вносить у стосунки деякий елемент інтимності й довірливості між членами групи та керівником. Кожний реалізує той рівень відкритості, до якого він готовий, залежно від своїх особливостей і загального рівня довірливості в групі [3].

Конфіденційність усього, що відбувається в групі, – важливий принцип СПТ, який є необхідною умовою створення атмосфери психологічної безпеки й саморозкриття. Все, що відбувається під час занять, не виноситься за межі групи. Учасники не бояться, що зміст їхнього спілкування може стати загальновідомим [4].

Крім названих вище принципів, Г. Марасанов при веденні тренінгів керується такими правилами [6].

Вчасно розпочинати і закінчувати заняття.

Не відмовлятися від права сказати «ні», а також від права самому вирішити, як поводитися, як діяти у тій чи іншій ситуації.

Мати право на підтримку, допомогу з боку групи.

Слухати того, хто говорить, намагатися не перебивати.

Мати право висловити свою думку з будь-якого питання.

Повідомляти про свої труднощі, які заважають роботі групи (необхідність пропустити заняття, піти або прийти раніше чи пізніше призначеного часу).

Причому, кожний учасник має право робити це раніше. В такому випадку питання про подальшу його участь у роботі буде вирішувати група [3].

Всі принципи спілкування детально роз'яснює керівник СПТ, після чого розглядаються пропозиції учасників тренінгу про зміни і доповнення до запропонованих правил. Остаточні узгоджені та прийняті принципи стають базисом для групової роботи. Принципи групової роботи створюють такий психологічний клімат, який різко відрізняється від того, який є в традиційних групах. Учасники в процесі занять поступово починають оцінювати й слідувати за дотриманням принципів СПТ.

Багато фахівців мають спільні погляди на форми групової роботи, незважаючи на їх різноманітність. І. Вачков, Г. Ковальов, Л. Петровська, С. Петрушин, Т. Яценко серед методичних прийомів СПТ виділяють такі базові методи для тренінгової роботи, як групова дискусія і ситуативно-рольові ігри. До допоміжних відносять психогімнастику та проєктивний малюнок [5].

Сьогодні у практиці ведення СПТ накопичено багато різних конкретних вправ, прийомів, процедур, технік, рольових ігор тощо, які успішно використовуються у груповій роботі.

Отже, психологічними особливостями особистості менеджера є професійно-ділові, адміністративно-організаційні, соціально-психологічні, моральні якості. Менеджер для здійснення професійної діяльності повинен володіти такими професійними здібностями: конструктивними –

якостями, які забезпечують успіх у перетворенні цілого світу, в покращенні суспільства та особистості; інтерсоціальними – якостями, які гарантують успішну взаємодію між людьми, розуміння один одного та ефективний взаємовплив, установлення контактів, організацію спільних справ. Серед інтерсоціальних здібностей найважливішими для менеджера є комунікативні, а серед комунікативних – толерантність, полікомунікативна емпатія та здібність до самоуправління у спілкуванні.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямку пов'язані з розробкою методичних рекомендацій із питань формування комунікативних умінь менеджера; тренінгів, спрямованих на підвищення професійної компетенції управлінців через формування вмінь та навичок толерантного, емпатійного спілкування і здібності до самоуправління у спілкуванні; з розвитком окремими індивідами власної комунікативної компетенції у сфері управлінської діяльності.

#### Список використаної літератури

1. Андрушків Б. М. Основи менеджменту / Б. М. Андрушків, О. С. Кузьмів. – Львів : Світ, 1995. – С. 59, 71.
2. Бурнард Ф. Тренінг межличностного взаимодействия / Ф. Бурнард. – СПб. : Питер, 2002. – 304 с.
3. Вачков И. В. Основы технологии группового тренинга, психотехники : учебное пособие / И. В. Вачков ; [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Изд-во «Ось-89», 2000. – 224 с.
4. Каганец И. Психологические аспекты в менеджменте / И. Каганец. Киев-Тернополь-Мандривець-Port-Royal, 1997. – 35 с.
5. Менеджмент : практические ситуации, деловые игры. Упражнения / [Под общей ред. О. А. Страховой]. – СПб. : Питер, 2000. – 35 с.
6. Тесты и методики деловых игр для менеджера : Сборник / А. Б. Боровский, И. А. Грабская. – К. : МЗУУП, 1994. – 102 с.
7. Шегда А. В. Основы менеджмента : учеб. пособие / А. В. Шегда. – К. : Товариство «Знання», КОО, 1998. – 59 с.