

## **ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОММУНИКАТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ КАК ФАКТОР УСПЕШНОСТИ ЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

*Тимошенкова Е. Г., г. Минск*

*Морозов В. Е., канд. психол. наук, доц., г. Минск*

В общем плане коммуникация определяется как любой обмен информацией между людьми, или группами, независимо от того, приводит он к взаимопониманию или нет (посмотреть определение в словаре и переделать). В силу такого общего определения содержание явлений и процессов, включаемых в понятие «коммуникация», также очень обширно и многообразно. Отсюда возникает необходимость структурировать понятие коммуникации и выявить в нём те аспекты, которые наиболее важны для характеристики содержания деятельности руководителя.

Сама суть управленческой деятельности связана с необходимостью постоянной координации деятельности подразделений организации и её отдельных членов для достижения общих целей. Эта координация осуществляется в различных формах, но в первую очередь посредством многообразных контактов членов организации, то есть в процессе коммуникации. По отношению к деятельности руководителя коммуникация играет важнейшую, однако довольно специфическую роль. Эта специфика заключается в том, что, будучи важной сама по себе, коммуникативная функция встроена в реализацию всех иных управленческих функций, она выступает средством их реализации, а также взаимной координации.

В теории управления выделяют три аспекта управленческой коммуникации. Во-первых, коммуникация как общее явление, процесс, развёртывающийся в организационной системе на всех её уровнях и во всех структурах, в том числе и не связанных непосредственно с руководителем. Во-вторых, коммуникация как непосредственная практика контактов руководителя с отдельными подчинёнными с отдельными подчинёнными, их группами, подразделениями организации. В-третьих, коммуникация как особая, специфическая функция управления, то есть как объект целенаправленного регулирования со стороны руководителя, как компонент управленческой деятельности. В свою очередь, каждый из этих аспектов включает два основных плана – нормативно-организационный и

субъективно-психологический. Первый связан с объективными организационными формами коммуникации, требованиями к эффективному её осуществлению, структурой оптимального коммуникативного процесса. Второй раскрывает очень сильное влияние на коммуникацию психологических особенностей коммуникантов и позволяет объяснить ряд важных её черт, в том числе мешающих её эффективности. Понятие коммуникативной функции также многозначно и требует разностороннего раскрытия. Оно включает три собственно психологических аспекта: коммуникативное поведение руководителя, коммуникативные явления и коммуникативные процессы его деятельности. Как с практической, так и с 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, причём роль коммуникаций оценивается тем выше, чем выше уровень руководства.

Всю сферу коммуникативного поведения руководителя обычно подразделяют на несколько основных видов: параллельные коммуникации, сопровождающие выполнение всех иных функций и задач; беседы и переговоры; организация и проведение деловых совещаний; публичные выступления руководителя; речевые исполнительские действия как форма непосредственного воздействия на подчинённых с целью организации их деятельности. Помимо этого, существуют и иные формы коммуникации – невербальные и паралингвистические, а также письменные коммуникации. Каждый из этих видов коммуникации, наряду с общими, предъявляет и специфические требования к речевому поведению руководителя.

Все формы коммуникативного поведения руководителя базируются на определённых психологических феноменах и закономерностях, объективно возникающих в процессах коммуникации. Они обозначаются понятием коммуникативных явлений. Основными среди них выступают заражение, внушение, убеждение и подражание. От того, насколько полно и грамотно

это учитывается в коммуникативном поведении, зависит его общая эффективность.

Психологические механизмы всех указанных коммуникативных явлений связаны с существованием специфических коммуникативных психических процессов и тех качеств личности, которые ими обусловлены. Это – процессы эмпатии, аттракции, идентификации и рефлексии. Тот факт, что через коммуникативную функцию реализуются все иные управленческие функции деятельности, делает понятными данные, согласно которым от 50 до 90% всего рабочего времени руководителя заполнено именно коммуникациями. Кроме того, 73% американских, 63 % английских и 85% японских руководителей считают коммуникации главным препятствием на пути достижения высокой эффективности их организации. Следует отметить, что в теории управления сформулированы три наиболее общих принципа эффективной коммуникации: принцип ясности, принцип целостности, принцип стратегического использования неформальной организации. Необходимость соблюдения этих общих принципов задаёт основные ориентиры для реализации коммуникативной функции в управленческой деятельности, определяет её содержание и специфику.