

## ПРОБЛЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ОБЩЕНИЯ

Главное средство ликвидации кризиса в экономике — это активизация человеческого фактора во всех сферах общественного производства. Немаловажное значение в этом имеют деловые качества руководителей всех рангов. Сегодня они должны обладать не только высокой компетентностью. Их обязательным профессиональным качеством становится умение понимать людей, повседневно общаться с ними. Для достижения успеха в управлении руководитель должен придавать большое значение совершенствованию деловых отношений с коллегами и подчиненными, деловому общению.

Деловое общение предполагает служебные, т. е. официальные контакты с обратной связью. Межличностная обратная связь рассматривается в социальной психологии как получаемая человеком от окружающих информация о себе и своем поведении в различных ситуациях<sup>1</sup>. Вступая в деловое общение, люди всегда ставят перед собой определенную цель — получение необходимой деловой информации, что и является главной функцией делового общения.

В процессе исследования делового общения руководителей было бы более уместно использовать термин «управленческое общение», который подчеркивает специфику управленческой деятельности. Ведь именно общение является ведущим способом выполнения управленческих обязанностей руководителя любого ранга. В процессе управленческого общения осуществляется взаимодействие руководителей с коллегами и подчиненными, обмен информацией в целях достижения главной управленческой задачи — принятия обоснованных решений.

Управленческое общение является необходимым условием организации производства и одновременно составным элементом управленческой культуры. В современных условиях наметилась тенденция де бюрократизации управления, которая проявляется и в процессах управленческого общения. Так, социологами зафиксирована тенденция роста устных распоряжений на всех уровнях управления производством. По данным исследований, проведенных на одиннадцати предприятиях Краснодарского края, на уровне директора предприятия принято 26,6 % устных решений, на уровне начальника цеха — 69 % от общего числа принятых решений<sup>2</sup> (это объясняется тем, что все основные виды работ, выполняемые руководителем на этом уровне, основываются на непосредственной и постоянной связи между ними и всеми членами цехового коллектива). Отсюда следует необходимость повышения требований к форме передачи решения. Здесь очень важна форма контакта между руководителем и подчиненным, культура общения руководителя.

На всех уровнях управленческой системы руководители используют деловую беседу как один из надежных инструментов совместного поиска решения разнообразных экономических и социальных задач. С теоретической точки зрения деловые беседы представляют собой набор целесообразно подобранных слов, посредством которых один или несколько собеседников хотят оказать определенное влияние на другого собеседника или группу собеседников в целях изменения существующей деловой ситуации или деловых отношений, т. е. создания новой деловой ситуации или нового делового отношения<sup>3</sup>. Умение организовать плодотворную деловую беседу не обеспечивается самим по себе, пусть и высоким, уровнем культурной и профессиональной подготовки руководителей. В условиях расширения самостоятельности руководителей все более сложной становится проблематика деловых встреч, и сегодня многие руководители убеждаются в том, что нужно уметь использовать формы и методы словесного воздействия на основе рекомендаций риторики, психологии, этики и социологии.

Непосредственным «продуктом» процесса общения является и групповое решение как выбор из ряда альтернатив в условиях общения, предполагающей последующую деятельность группы или других исполнителей по его реализации. Коллективные решения, как правило, менее субъективны и связаны с большей вероятностью осуществления. Качество групповых решений является одним из факторов, которые могут использоваться для оптимизации совместной деятельности. Одновременно коллективные решения служат иллюстрацией влияния активного делового общения (в данном случае интенсивного обмена информацией, идеями и мнениями) на решение задач совместной деятельности.

Вне анализа процессов общения, составляющих живую ткань групповой жизнедеятельности, не могут быть адекватно осмыслены закономерности формирования и развития коллектива. Необходимо анализировать и активное воздействие общения на совместную деятельность с целью ее оптимизации. «Для того чтобы стало возможным операциональное включение «социальных» параметров в исследование общения и деятельности, необходима дальнейшая разработка путей концептуального сочленения двух достаточно освоенных наукой уровней анализа: микрогруппового и макрогруппового...»<sup>4</sup> Это в наибольшей степени относится к управленческой деятельности и управленческому общению. Для успеха управления необходим учет детерминирующих психические процессы законов, которые определяют взаимоотношения между людьми как личностями (социальная психология), и законов, которые обуславливают поведение масс (их изучает социология). В практическом плане такой подход расширяет возможности ответить на запросы общественной практики — помогать средствами социальной психологии и социологии совершенствованию совместной деятельности в реальных коллективах.

Искусство руководства людьми строится во многом на умелом, эффективном общении. В рамках психологии личности эффективное общение определяется как «возможность и способность коммуниканта адекватно расшифровать полученное сообщение, переводить воспринятую мысль в план собственного сознания без существенных потерь смысла»<sup>5</sup>. Деловое же общение считается эффективным в том случае, когда оно обеспечивает продвижение в решении деловых проблем с использованием наиболее оптимальных средств путем достижения взаимопонимания между партнерами. Эффективность деловой коммуникации зависит от «адекватности установок руководителя, понимания своей деловой и межличностной позиции, знания закономерностей различных форм общения и правил поведения в разнообразных ситуациях, умения сформулировать тактический план делового контакта и реализовать его на основе имеющихся социальных навыков»<sup>6</sup>.

В этой связи со всей очевидностью встает вопрос о необходимости создания специальной системы научно обоснованного практического обучения руководителей профессиональному общению. Это принципиально важно еще и потому, что ценные научные рекомендации зачастую не могут быть реализованы не просто из-за отсутствия желания следовать им, а прежде всего из-за недостаточной социально-психологической компетенции конкретных исполнителей этих рекомендаций и отсутствия у них необходимых психологических возможностей для эффективного выполнения этих рекомендаций.

Необходимо обучать управленцев искусства руководства людьми. Заменить такую учебу изложением основ педагогики, психологии, экономики нельзя, так как сам руководитель не в состоянии проделать огромную работу по преобразованию чисто теоретических знаний о законах человеческой психики в специальные знания и умения по управлению людьми, по воздействию на них. В то же время обучение собственно деловому общению должно предвдаться преподаванием основ психологии, социальной психологии, социологии управления, педагогики. Являясь зачастую очень опытными психологами-практиками, руководители в то же время совершенно не имеют научного, систематизированного знания психологии межличностных отношений, социологии делового общения. Целенаправленное обучение деловому общению требуется тем более, что если профессиональные знания руководитель получает в учебном заведении, а навыки управления в труде, то в познании искусства общения он предоставлен самому себе, приобретает необходимые знания методом проб и ошибок.

Одним из эффективных способов развития компетентности в деловом общении является специальный социально-психологический тренинг (обучение социальным умениям с помощью активных методов). В практике коммуникативной подготовки руководителей широко используется такой вид тренинга, как ролевые (деловые) игры. Метод деловой игры основан на том, что существует своеобразная технология делового общения. Служебное общение имеет некоторый стандарт, так как в деловых отношениях возникают сотни сходных ситуаций. В них имеются и стандартные величины: ситуация; воспринимающий ситуацию руководитель; люди — участники событий; решение, которое руководитель должен принять. Зная содержание этих компонентов, можно не только прогнозировать, но и конструировать, а затем и анализировать развитие делового контакта. Участвуя в ролевых играх, игроки могут пробовать свои варианты поведения, искать наиболее приемлемую тактику и стратегию, отрабатывать различные технические приемы. Основ-

ная цель игры заключается в углублении знаний участников тренинга о закономерностях протекания коммуникативных процессов в области делового общения.

Обратимся к одному из вариантов деловой игры, задача которой — выработать как можно более четкие навыки делового, конструктивно развивающегося общения. Игровая ситуация следующая<sup>7</sup>: заместитель директора по снабжению (коммерческий директор) в течение 15 лет успешно выполнял свои обязанности. Но прошло время, функции директора значительно усложнились, ему трудно действовать столь же успешно. Возникла необходимость предоставить 57-летнему администратору новую, менее ответственную работу и в допустимой форме сообщить ему об этом.

В обсуждении ситуации принимает участие директор предприятия, начальник отдела кадров, секретарь парткома и виновник ситуации. Между участниками распределяются роли и на первый случай даются заранее подготовленные аргументы. Исполняющий роль коммерческого директора выходит, остальные совещаются непродолжительное время. Потом происходит заключительная и достаточно трудная беседа. На следующем занятии участники меняются ролями. Такие игры помогают выработать гибкость делового мышления, включенного в конкретную ситуацию.

Однако разработанные психологами программы формирования и развития коммуникативного потенциала личности, сколь бы ни были совершенны, не могут заменить «естественного» приобщения к коммуникативной культуре общества. Целью программ развития должна быть не замена «естественного» опыта другим, а помощь в самоорганизации более эффективных способов освоения богатств нашей коммуникативной культуры. Только на основе активного самосозидания можно добиваться действительно серьезных результатов психологического воздействия, особенно в том случае, если оно направлено на сложившуюся личность взрослого человека. Плодотворные результаты приносят такие способы развития компетентности в общении, как аналитическое наблюдение разнообразных коммуникативных взаимодействий и мысленное проигрывание своего поведения в различных ситуациях.

Многие проблемы руководства успешно решаются тогда, когда управленческое взаимодействие руководителей с коллективом строится на уважении достоинства людей. Вежливость и многие другие элементы культуры делового общения по существу представляют собой рациональные приемы для достижения деловой цели с наименьшими затратами времени и энергии собеседников.

Таким образом, система формирования и переподготовки управленческих кадров обязательно должна включать: социально-психологическую подготовку руководителей, развитие навыков делового общения (умение убеждать, организовывать и стимулировать процесс группового принятия решений, анализировать конфликтные ситуации, оценивать подчиненных и т. д.), развитие навыков саморегуляции (самоконтроль, стрессоустойчивость, самокоррекция неэффективных и наносящих психологический ущерб собеседникам навыков подачи обратной связи); их закрепление непосредственно в управленческой деятельности в ходе стажировок. Элементами такой системы является оценка поведения, деятельности, деловых и личностных характеристик руководителей, служащая основой для самокоррекции, и персональные консультации, направленные на формирование и изменение индивидуальной управленческой концепции, стиля управления.

<sup>1</sup> См.: Общение и оптимизация совместной деятельности / Под ред. Г. М. Андреевой и Я. Яноушека. М., 1987. С. 208.

<sup>2</sup> См.: Симолян Р. Х. Начальник цеха: методы и практика руководства. М., 1981. С. 75.

<sup>3</sup> См.: Мицич П. Как проводить деловые беседы. М., 1987. С. 24.

<sup>4</sup> Общение и оптимизация совместной деятельности. С. 236.

<sup>5</sup> Соковнин В. Н. О природе человеческого общения. Фрунзе, 1973. С. 26.

<sup>6</sup> Жуков Ю. М. Эффективность делового общения. М., 1988. С. 52.

<sup>7</sup> См.: Юрганов О. Б. Смотришь, как в зеркало, в другого человека: Записки психолога о служебном общении. Мн., 1977. С. 151—152.