
ՏՐԵՍԻ ԳԵՎՈՐԳՅԱՆ

УПРАВЛЕНИЕ КАК СПЕЦИФИЧЕСКИЙ ВИД ОБЩЕНИЯ

Управление как деятельность имеет четыре функции: планирование, организация, формирование мотивации у подчиненных, контроль за выполнением заданий. Эти функции связаны между собой процессами коммуникации в виде общения и обмена информацией, а также принятия определенных решений.

Общение руководителя, вызванное необходимостью осуществления управленческих функций с учетом обратной связи, называется управленческим общением. Цель его состоит в изменении деятельности людей в определенном направлении, что соответствует одной из целей управления, как они понимаются в кибернетике и точных науках. Руководитель вступает в управленческое общение для того, чтобы, во-первых, передать информацию в форме распоряжений, указаний, рекомендаций и советов, во-вторых, получить от подчиненных сведения о выполнении задания и, в-третьих, для оценки качества его выполнения. Однако руководители, отдавая распоряжения, не каждый раз контролируют их исполнение и не всегда дают оценку выполненному, поэтому первая из названных функций управленческого общения - выдача распорядительной информации - осуществляется наиболее часто и оказывает наибольшее влияние на деятельность организации.

Распорядительная информация по форме бывает директивная и демократическая. К директивным формам относятся: приказ, распоряжение, указание, требование. Демократическими формами являются рекомендация, совет и просьба. При этом следует заметить, что хотя сочетание слов "просьба" и "распорядительная информация" для некоторых руководителей может показаться не совсем обычным, в принципе любое распоряжение руководителя может быть представлено в форме просьбы.

Принято выделять несколько форм управленческого общения (*Аверченко Л.К. и др., 1997 (1)*). Субординационная форма - это общение между руководителями и подчиненными, в основу которого положены административно-правовые нормы. Такое общение складывается как между руководителями и исполнителями, так и между руководителями разных уровней. Служебно-товарищеская форма общения - общение между коллегами, в основу которого положены административные уложения и моральные нормы. Дружеской формой общения является общение между руководителями, в системе образования возможно между руководителями и подчиненными. В основе такого общения лежат социально-психологические нормы взаимодействия. Выбор руководителем той или иной формы управленческого общения зависит от уровня управления, производственных и общественных условий и индивидуально-психологических качеств подчиненных. Например, на уровне управления организацией наиболее целесообразна субординационная форма, тогда как в рабочей подгруппе она малоэффективна и более адекватной может быть дружеская форма общения. В структуре управленческого общения, как и в любой другой форме общения, можно выделить три аспекта: коммуникативный, интерактивный и перцептивный.

Коммуникативный аспект, или коммуникативная сторона общения, сводится к обмену информацией, которая в процессе общения должна быть правильно понята и интерпретирована. Передача любой информации производится посредством знаковых и символических систем, наиболее известными среди которых являются речевая и языковая системы. Коммуникатор, человек, передающий информацию, используя вербальные (речевые) и невербальные (неречевые) средства общения, кодирует информацию. Реципиент, человек, принимающий информацию для осмысленного восприятия, декодирует ее. Для того, чтобы обеспечить возможность партнерам по общению понимать друг друга, должна быть выработана единая система значений в коммуникативных системах, разработан тезаурус понятий, позволяющий собеседникам правильно ориентироваться в определенной области знаний. В связи с этим в процессе общения коммуникатор и реципиент попеременно меняются местами: коммуникатор становится реципиентом, реципиент — коммуникатором, что в конечном счете приводит к относительно адекватному информацион-

ному обмену. В теории информационных систем существует, тем не менее, убеждение о невозможности точной и полной передачи информации по системам связи из-за ее потери и искажения в сети. В психологии также известен феномен личного смысла, благодаря которому каждый из партнеров по общению на основе своих мотиваций и знаний по-своему воспринимает и интерпретирует сообщения. Очевидно, что эти расхождения в смысловой стороне информационных сообщений и порождают конфликты между партнерами (*Каменская В.Г., 1999 (3)*).

Эту же особенность коммуникативного аспекта общения отмечает Г.М. Андреева, считая, что подобный информационный подход не учитывает психологически важные характеристики человеческой коммуникации (2). В коммуникативном межперсональном процессе происходит не просто движение информации, а активный обмен ею, при котором особую роль играет значимость того или иного сообщения. Восприятие смыслового содержания вербальной информации, которое отражено прежде всего в речи, становится возможным благодаря ее сигнификативной функции, когда человек с помощью слов вызывает образы предметов. Слово дает возможность анализировать предметы, вещи, выделять их существенные и второстепенные признаки. Овладевая словом, человек осваивает сложные системы связей и отношений между предметами и явлениями объективного мира. Способность их анализировать, выделять в них существенное, главное и второстепенное, относить эти предметы и явления к определенным категориям является непрямым условием при определении значения слова. Составленный на этой основе словарь, охватывающий термины и понятия какой-либо специальной сферы деятельности, называется тезаурусом. Расхождения в тезаурусе являются частой причиной непонимания информации или неверной ее интерпретации и в конечном счете также порождают условия для внешних конфликтов, которые могут приводить к существенным сбоям в деятельности коллектива.

Обмен информацией обязательно предполагает психологическое воздействие на партнера в целях изменения его поведения. Эффективность коммуникации часто измеряется адекватностью этого воздействия. Основное средство воздействия в процессе коммуникации — слово. Однако одновременно со

словом на поведение реципиента в определенной степени влияют и эмоционально-выразительные компоненты речи: ритм, пауза, интонация, модуляция голоса. Выразительные компоненты, воздействующие на партнера по общению, имеются и в письменной речи в виде размашистости почерка, силы нажима, угла наклона, направления строк, формы прописных букв.

Итак, коммуникативное влияние, являющееся результатом обмена информацией, возможно лишь тогда, когда оба участника общения обладают единой или схожей системой кодирования и декодирования. В управленческом общении это подчеркивает значимость и важность владения профессиональным языком, который использует менеджер для распоряжения. При этом уровень общей культуры и интеллектуального развития работника должен быть достаточным для понимания того, о чем с ним говорят. В условиях человеческой коммуникации периодически возникают так называемые коммуникативные барьеры, которые имеют социальный и психологический характер. Причинами таких барьеров могут быть различия в мировоззрении, мироощущении и мировосприятии, а также психологические особенности партнеров по общению, например чрезмерная застенчивость одних, скрытность других, непримиримость третьих. В случае возникновения коммуникативных барьеров информация искажается или теряет первоначальный смысл, а в ряде случаев вообще не поступает к реципиенту. Психологическим следствием барьеров может быть возникновение чувства неприязни, недоверия к коммуникатору, которое распространяется и на передаваемую им информацию.

В качестве наиболее распространенных форм коммуникативных барьеров рассматриваются: 1) 90

1) *информационно-дефицитный барьер*, когда коммуникативная помеха — это механический обрыв информации или неясность передаваемой информации; 2) *замещающе-искажающий барьер* возникает в случае, если реципиент ясно слышит передаваемые слова, но придает им другое значение; 3) *фонетическое непонимание* может быть следствием общения на разных языках и диалектах или существенных дефектов речи и дикции, искаженного грамматического строя речи. Этот барьер также порождается невыразительной и быстрой речью-скороговоркой и речью с большим количеством звуков-паразитов; 4)

стилистический барьер возникает при несоответствии стиля речи коммуникатора и ситуации общения или несоответствии стиля речи и психологического состояния реципиента. Например, подчиненный серьезно не воспримет критическое замечание со стороны руководителя, если оно сделано в неадекватной панибратской манере; 5) *логический барьер* формируется, если логика рассуждений, предлагаемая коммуникатором, либо слишком сложна для реципиента, либо кажется ему неверной. Например, для одних людей логично и доказательно то, что не противоречит разуму, а для других — то, что соответствует долгу и морали.

Большое значение в возникновении барьера играет авторитетность коммуникатора в глазах реципиента. Чем выше авторитет, тем меньше преград на пути усвоения предлагаемой информации. В сфере управления само нежелание прислушиваться к мнению того или иного руководителя часто объясняет его небольшой авторитет.

Постоянный и эффективный обмен информацией является залогом достижения задач, поставленных перед любой организацией или фирмой. Важность коммуникации в управлении переоценить невозможно, поэтому руководителю необходимо обеспечить правильное понимание передаваемой информации или смысловых сообщений. Умение точно выражать свои мысли и умение слушать — две составляющие коммуникативной стороны общения. Неумелое выражение мыслей приводит к неправильному толкованию сказанного, а неадекватное слушание искажает смысл передаваемой информации по психологическим причинам.

Существует два основных типа слушания, которые используют люди при восприятии вербальной информации: рефлексивное и нерефлексивное слушание, под которым понимают отстраненное, безоценочное и незмпатийное вербальное общение.

Нерефлексивное слушание предполагает минимальное вмешательство в речь собеседника при максимальном сосредоточении на содержательной ее стороне. Следовательно, для того чтобы овладеть неререфлексивным слушанием, необходимо научиться внимательно слушать собеседника, демонстрируя понимание, доброжелательность и поддержку, не перебивая его. Такой

прием облегчает говорящему процесс самовыражения и помогает слушателям лучше понимать смысл высказываний.

М.К. Тутушкина и М.Ю. Рогинский (4) определили несколько ситуаций, при которых целесообразно применять нерефлексивное слушание. Первая ситуация. Собеседник горит желанием выразить свое отношение к чему-то, хочет высказать свою точку зрения или обсудить наболевшие вопросы. Если человек обеспокоен, обижен чем-либо, испытывает другие отрицательные эмоции, стоит предоставить ему возможность высказаться и выразить свои чувства, почти не вмешиваясь в его речь. Это снимает напряжение и способствует установлению нормального двухстороннего контакта. Простая возможность высказать накопившееся приносит говорящему эмоциональное облегчение, а слушающему помогает понять причины его поступков и переживаний.

Вторая ситуация нерефлексивного слушания близка к первой и возникает в случае, если собеседнику трудно выразить, облечь в слова то, что его волнует, о чем он хочет рассказать. Очевидно, что минимальное вмешательство в разговор облегчает самовыражение говорящего, ненужное же вмешательство в речь собеседника и субъективные замечания часто препятствуют установлению взаимопонимания. Приемы нерефлексивного слушания оказываются полезными при разговоре с застенчивыми, неуверенными в себе людьми, которым "легче общаться с вещами, чем с себе подобными".

Третья ситуация. Эффективно нерефлексивное слушание во время собеседования при приеме на работу, когда о претенденте хотят узнать как можно больше. Можно задать вопрос: "Почему вы хотите работать именно в нашей организации?" или "Что в этой работе привлекает вас больше всего?" — и предоставить человеку возможность свободно высказаться, не направляя ход его мыслей вопросами и комментариями. Это также полезно при деловых и коммерческих переговорах, когда краткий диалог должен обеспечить точное взаимопонимание. Минимальное вмешательство в речь собеседника помогает опытному слушателю лучше понять говорящего, его истинные чувства, цели, намерения. Собеседнику же эти приемы дают понять, что им действительно интересуются.

Рефлексивное слушание встроено в процесс активного и эмоционально окрашенного общения и поэтому предполагает установление активной обратной связи с говорящим, которая позволяет точнее понять смысл и содержание высказываний. Описаны четыре основных приема рефлексивного слушания, которые обычно применяются комплексно.

Первый прием представляет собой выяснение как прямое обращение к говорящему за уточнением. Чтобы получить дополнительные сведения или прояснить смысл отдельных высказываний, достаточно попросить, например: «Пожалуйста, уточните это».

Второй прием связан с прямой трансляцией чувств, при этом основное внимание уделяется не содержанию сообщений, а чувствам говорящего, эмоциональной составляющей его высказываний. Это особенно существенно, если чувства не соответствуют содержанию высказывания и не способствуют установлению адекватной коммуникации. Отражение чувств говорящего помогает и ему самому точнее осознать свое эмоциональное состояние. Для решения этой сложной и неоднозначной задачи необходимо следить за выражением лица, позой, жестами, интонацией партнера, устанавливаемой дистанцией с ним, т.е. необходимо пользоваться невербальными средствами общения. При этом полезно попытаться представить себя на месте говорящего, используя такой механизм межличностного воспитания, как эмпатия.

Третий прием — резюмирование высказывания в форме итогов мыслей и чувств говорящего, что относительно часто встречается при продолжительных беседах. Обобщающие фразы дают слушающему уверенность в точном восприятии сообщения и одновременно помогают говорящему понять, насколько хорошо ему удалось передать свою мысль. Резюме следует формулировать своими словами, используя вступительные фразы: «Вашими основными идеями, как я понял, являются...», «Если подвести итог сказанному, то...», «Итак, вы считаете, что...». Резюмирование особенно полезно в ситуациях, где необходимо принимать важные решения: при урегулировании конфликтов, обсуждении разногласий, а также при групповых беседах.

Четвертый прием — перефразирование, т.е. высказывание той же мысли другими словами. Цель перефразирования — собственная формулировка услышанного сообщения для проверки точности понимания. Перефразирование можно начать словами: «Если я вас правильно понял...», «Другими словами, вы думаете...». Руководитель через активное слушание должен помогать подчиненному демонстрировать его мысли. Слушание вызывает ответную реакцию и помогает создать атмосферу взаимодействия, взаимного общения.

Выше речь шла о коммуникативной стороне общения. Другая составляющая общения — интерактивная, характеризующая общение людей как взаимодействие. Интерактивная сторона общения проявляется не только через обмен информацией, но и через усилия людей по организации совместных действий, позволяющих партнерам реализовать некоторую общую для них деятельность.

В истории социальной психологии известно несколько попыток проанализировать структуру взаимодействия в процессе общения. Большое распространение получила «теория социального действия», в которой в различных вариантах описывается индивидуальный акт действия. Фиксировались компоненты взаимодействия: люди, их связь, воздействие друг на друга и, как следствие этого, их изменение. К этой идее обращались социологи М. Вебер, П. Сорокин, Т. Парсонс и социальные психологи Янг, Фримен. Другая попытка построить структуру взаимодействия связана с описанием ступеней развития. При этом взаимодействие расчленяется не на элементарные акты, а на стадии, которые оно проходит. Такой подход предложен, в частности, польским исследователем *Я. Щепаньским*, у которого центральным понятием описания социального поведения оказывается «социальная связь». Она может быть представлена как последовательное осуществление контактов: пространственного, психического, социального (совместная деятельность) взаимодействия, социального отношения (взаимно сопряженных систем действия (5)).

В отечественной психологии широко используется «деятельностный подход», в контексте которого общение рассматривается как особая форма деятельности по согласованию действий

ради достижения общей цели. В процессе такого достижения партнеры по общению могут вступить в различные конкретные формы взаимоотношений, которые очень приблизительно и грубо могут быть разделены на две крайние формы: кооперация и конкуренция. Разные авторы обозначают их различными терминами: согласие и конфликт, приспособление и оппозиция, ассоциация и диссоциация. В самом общем виде кооперация, или кооперативное взаимодействие, - это координация, упорядочивание, комбинирование, сложение усилий каждого из участников совместной деятельности и общения. Конкуренция, напротив, - это соперничество, борьба за достижение наилучших результатов прежде всего для себя в каком-либо конкретном виде общения и деятельности: например, борьба за более выгодные условия деятельности, получение наивысшей прибыли. При этом часто возникают конфликтные ситуации и разворачиваются внешние конфликты. Как уже не один раз упоминалось, управленческая деятельность и управленческое общение достаточно конфликтогенны по своей природе. Конкурировать и соперничать менеджеру приходится с себе подобными и со своими подчиненными (Флип Э.В., 2001 (6)).

Еще один аспект общения — перцептивная составляющая, которая связана с восприятием одним партнером по общению другого. Основные механизмы процесса социального восприятия могут быть следующими: 195

1. Идентификация как уподобление себя другому, когда предположение о внутреннем состоянии партнера по общению строится на основе попытки поставить себя на место. 2. Стереотипизация как восприятие на основе «социального стереотипа», схематического, стандартного образа человека — представителя определенной социальной группы. В соответствии со стереотипом профессор, например, рассеян, близорук и не приспособлен к повседневной жизни, а все англичане хитроваты, надменны и хладнокровны. 3. Рефлексия, которая в социальной психологии употребляется не в философском значении (познание субъектом самого себя), а как осознание действующим индивидом того, как он воспринимается партнером по общению. 4. Обратная связь, которая основывается на ответных реакциях партнера по общению. 5. Эмпатия как не рациональное осмысление проблем другого человека, а эмоциональный отклик,

восприятие на основе чувств. Восприятие другого человека зависит прежде всего от личностных особенностей воспринимающего, его жизненного опыта, от установки, обстоятельств. Изучая процесс восприятия, исследователи отмечают некоторые типичные искажения представлений о другом человеке.

«Эффект ореола» означает влияние общего впечатления о другом человеке на восприятие и оценку частных свойств его личности. Если общее впечатление о человеке благоприятно, то его положительные качества переоцениваются, а отрицательные либо затушевываются, либо так или иначе оправдываются. И наоборот: если общее впечатление о человеке отрицательно, то даже благородные его поступки не замечаются или истолковываются как своекорыстные. С «эффектом ореола» тесно связаны эффекты новизны и первичности, которые проявляются через значимость определенного порядка предъявления информации о человеке для составления представления о нем.

«Эффект новизны» возникает тогда, когда по отношению к знакомому человеку наиболее значимой оказывается последняя, более новая информация о нем. «Эффект первичности» - следствие влияния первой информации о незнакомом человеке по сравнению с более поздними сведениями о нем.

Качество профессионального общения в значительной мере определяется авторитетом руководителя, который обусловлен как правовым должностным статусом, формой статусной власти, так и престижем, завоеванным им как проявление личностной власти. Авторитет руководителя можно рассматривать как соответствие его субъективных качеств объективным требованиям деятельности и как общественное признание значимости его деятельности и масштаба личности.

Основной закон профессионального общения гласит: при прочих равных условиях люди легче принимают позицию того человека, который вызывает положительные эмоции: симпатию, привязанность, дружбу или любовь, и, наоборот, труднее принимают и нередко отвергают позицию того человека, к которому испытывают эмоционально-отрицательное отношение на фоне неприязни, антипатии, ненависти. Этот «закон» вытекает из природы самого человека, особенностей его психологии, в соответствии с которой система отношений для него важнее

объективных условий. Он является основанием, обеспечивающим степень принятия подчиненными позиций своего руководителя. Последний в процессе общения может использовать психологические приемы формирования аттракции, которую понимают как расположенность одних по отношению к другим, в случае управления подчиненными — принятие своего руководителя. Формирование аттракции зависит от стиля общения руководителя с подчиненными, а именно: обращается ли он и как часто к подчиненному по имени-отчеству, здоровается ли первым, улыбается ли, умеет ли говорить комплименты, интересуется ли личными проблемами сослуживцев, способен ли терпеливо их выслушивать.

Таким образом, в силу своих служебных обязанностей руководитель должен уметь убеждать, увлекать коллектив на решение стоящих перед ним задач, поэтому очень важно научиться находить нужный тон в деловом общении, овладеть умением отдавать распоряжения, которые будут эффективно выполняться, если они не только поняты подчиненными, но и приняты ими.

Литература

1. Аверченко Л.К. и другие "Психология управления: Курс лекций". — Новосибирск, 1997
2. Андреева Т.М. "Социальная психология". — Москва, 1996
3. Каменская В.Т. "Психологическая защита и мотивация в структуре конфликта". — Санкт-Петербург, 1999
4. Тутушкина М.К. Рогинский М.Ю. "Практическая психология на каждый день". - Ленинград, 1992
5. Щепанский Я. "Социальная психология менеджмента". — Москва 1997
6. Флит Э.В. "Сотрудничество и конкуренция // Социальный конфликт. — Т.3. 2001