**Лекция 13 Управленческое общение в деятельности руководителя (2 часа)**

**План:**

1. Особенности управленческого общения.

2. Виды и формы управленческого общения.

3. Понятие коммуникативной компетентности руководителя.

4. Публичное общение руководителя.

5. Общение руководителя с подчиненными как обмен информацией.

6. Проблемы межличностного восприятия в управленческом общении.

**1. Особенности управленческого общения**

Современный руководитель должен быть человеком высокой культуры и всестороннего образования. Он должен обладать разнообразными знаниями, навыками и умениями. Кроме этого, любой руководитель должен обладать культурой общения. Чтобы его понимали под- чиненные, его речь должна быть построена безукоризненно верно, грамматически и лексически правильно выдержанна, т. е. он должен обладать культурой общения.

Сегодня к руководителю предъявляются достаточно высокие требования. Эффективность управления процессами и людьми в ситуациях большого информационного насыщения, постоянно изменяющихся условий зависит от образования руководителя, стремления к развитию и обучению, личностных качеств и способностей, уровня зрелости и ответственности и хорошо развитого набора профессиональных управленческих компетенций.

Практически все проблемы управления так или иначе связаны с общением. Опросы свидетельствуют, что 73 % американских, 60 % английских и 86 % японских менеджеров считают неумение эффективно общаться главным препятствием на пути достижения целей, стоящих перед организациями.

Однако практика показывает, что эффективно умеют общаться далеко не все люди, более того, не все руководители. Парадокс в том, что управленцы по роду своих занятий должны от 50 до 90 % рабочего времени тратить именно на общение. Ведь проведение совещаний, заседаний, бесед, дискуссий, переговоров, отчеты перед начальством и т. д. – все это различные формы делового общения.

Общение – это сложное полифункциональное явление, в основе которого лежит обмен деятельностью и ее результатами, а также информацией, опытом, умениями и навыками.

Управленческое общение – это общение с целью руководить людьми, т. е. изменять их деятельность в определенном направлении, поддерживать в заданном или формировать в необходимом направлении. Термин «руководить» применим только по отношению к людям. Термин «управлять» более широкий, он включает все те объекты, к которым применим и термин «руководить».

Особенности управленческого общения. Разновидностью ролевого общения является управленческое общение, т. е. общение между собеседниками, занимающими социальные позиции соподчиненности или относительной зависимости исходя из выполняемых социальных ролей, направленное на оптимизацию процесса управления и разрешение проблем совместной деятельности в организации.

Основные функции управленческого общения:

• выдача распорядительной информации (распоряжения, приказы, указания, рекомендации, советы и др.);

• получение обратной (контрольной) информации о ходе и итогах реализации распорядительной информации;

• выдача оценочной информации об итогах реализации задания.

Эффективность управления персоналом пропорциональна эффективности коммуникационных процессов в организации.

Выделяют следующие виды коммуникаций:

– формальные (определяются организационной структурой пред- приятия, взаимосвязью уровней управления и функциональных отделов). Чем больше уровней управления, тем выше вероятность искажения информации, так как каждый уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения;

– неформальные коммуникации (например, канал распространения слухов);

– вертикальные (межуровневые) коммуникации – сверху вниз и снизу вверх;

– горизонтальные коммуникации – обмен информацией между раз- личными отделами для согласования действий;

– межличностные коммуникации – устное общение людей в любом из перечисленных видов коммуникаций.

Горизонтальные потоки сообщений в организации имеют место чаще, чем вертикальные. Одна из причин состоит в том, что люди более расположены говорить свободно и открыто с равными себе, чем со старшими. Горизонтальный обмен информацией в этом случае менее подвержен искажениям, поскольку у работников равного уровня взгляды совпадают чаще. Более того, содержание горизонтальных сообщений носит в основном координационный характер, тогда как у вертикальных, идущих сверху вниз, – приказной. Сообщения, движущиеся снизу вверх, содержат, главным образом, информацию обрат- ной связи о производственной деятельности.

Формальные каналы установлены административно в соответствии с должностной структурой организации. К неформальным каналам коммуникаций относятся все те, которые не совпадают с официально установленными. Можно выделить две основные причины, побуждающие работников использовать неформальные каналы:

• потребность членов организации в социальных контактах, которая в пределах официальных коммуникаций никогда не удовлетворяется полностью;

• низкая эффективность отдельных элементов официальной системы.

Коммуникация в организации выполняет следующие функции: управленческую, информативную, эмотивную (изменение эмоционального состояния) и фактическую (установление и поддержание контактов). Выделяют следующие цели коммуникаций в организации:

• решение официальных задач производственного коллектива;

• удовлетворение социальных потребностей его членов (в общении, информации и т. д.).

Весь путь от отправителя информации до ее получателя называется каналом коммуникации (имеется в виду как физическая, так и социальная среда). Именно благодаря коммуникативным потокам, которые называют кровеносными сосудами организации, она существует как система. Следует отличать каналы от средств, используемых при передаче информации. В качестве подобных средств могут выступать письменные документы, сообщения по радио, телефону, электронной почте.

**2. Виды и формы управленческого общения**

Управленческая деятельность руководителя осуществляется посредством общения.

Психологи выделяют восемь основных целей управленческого общения:

• контактная – установление контакта как состояния обоюдной готовности к приему и передаче сообщения;

• информационный обмен сообщениями – прием и передача сведений, информации;

• побудительная стимуляция – склонение человека к каким-либо поступкам или действиям;

• координационная – взаимное ориентирование при совместной деятельности;

• понимание;

• эмотивное возбуждение – обмен эмоциями;

• установление отношений,

• оказание влияния.

В общении выделяют следующие позиции: 1) доброжелательная позиция принятия собеседника; 2) нейтральная позиция; 3) враждебная позиция непринятия собеседника; 4) доминирование или «общение сверху»; 5) общение на равных; 6) подчинение или позиция «снизу».

Таким образом, основной особенностью делового общения является его направленность на достижение целей совместной деятельности. Общение в данном случае выступает как средство достижения организационных целей. Цель управленческого общения – управление поведением подчиненных, побуждение их к действиям по реализации целей организации.

Функции управленческого общения :

1) распорядительная функция (распоряжения, приказы, указания, рекомендации и т. п.);

2) функция контроля (получение обратной информации о реализации целей деятельности);

3) оценочная функция (выдача оценочной информации об итогах реализации заданий).

Руководитель вступает в управленческое общение для того, чтобы отдать распоряжения, указания, что-то посоветовать; получить «об- ратную связь» от подчиненного о выполнении задания и дать оценку выполненного. Выдача распорядительной информации осуществляется наиболее часто по сравнению с другими функциями и оказывает наибольшее влияние на эффективность деятельности организации. От того, каким образом руководитель отдает распоряжения, зависит качество исполнительской деятельности.

Эффективность управленческого общения нельзя рассматривать в отрыве от управленческой деятельности в целом. Коммуникация является условием и элементом управленческой деятельности, поэтому эффективным следует считать такое управленческое общение, которое обеспечивает достижение целей управленческой деятельности посредством оперативной передачи необходимой информации, оптимального психологического воздействия, взаимопонимания между объектом и субъектом управления и их оптимального взаимодействия.

Выделяют несколько форм управленческого общения:

1. Субординационная форма общения – 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.

Субординационная форма общения может носить линейный, функциональный и смешанный, линейно-функциональный характер. При линейных отношениях у каждого руководителя может быть несколько подчиненных, но каждый подчиненный непосредственно имеет только одного руководителя. Что касается функциональных отношений, то работник (или сектор) может подчиняться нескольким руководителям одновременно, причем каждый из этих руководителей контролирует осуществление конкретной функции.

2. Служебно-товарищеская форма общения – это общение между коллегами, в основу которого положены административно-моральные нормы.

3. Дружеская форма общения – это общение между руководителя- ми, между руководителями и подчиненными. В основе такого общения лежат морально-психологические нормы взаимодействия.

В зависимости от уровня управления, его вертикальных и горизонтальных «срезов», производственных и общественных условий, индивидуально-психологических качеств людей руководитель выбирает ту или иную форму управленческого общения. К примеру, вертикальная модель общения наиболее целесообразна на уровне управления предприятием, цехом, тогда как на уровне бригады она малоэффективна.

Общение может происходить на разных уровнях. Уровни общения можно изобразить в виде «лесенки», проходящей по двум измерениям:

1) ориентация на личность другого человека (есть или отсутствует);

2) «диалог» (или культура достоинства) – «монолог» (или культура выгоды).

А. Добрович выделяет следующие уровни общения: конвенциональный, примитивный, манипулятивный, стандартизированный, деловой, игровой, духовный.

Правильно организованное управленческое общение является катализатором управленческой деятельности. Наоборот, отсутствие умений и навыков управленческого общения, недостаток коммуникативной культуры руководителя ставят под вопрос успешную работу и его самого, и подчиненных. Овладеть приемами, умениями и навыками управленческого общения, выработать в себе коммуникативную культуру не менее важно, чем овладеть управленческими действиями. Здесь важно учитывать, что не всегда общение, управленческое по форме, является управляющим по существу. Управляющим оно бывает только при наличии, как минимум, двух условий:

1) посредством его решаются управленческие задачи;

2) его участники получают возможности для самореализации, самосовершенствования, достижения успеха.

Только при выполнении этих двух условий управленческое общение будет эффективным по существу. Известный психолог А. Ю. Панасюк видит принципиальную важность управленческого общения в том, что в процессе него подчиненный не просто понимает, чего хочет руководитель, но и внутренне принимает позицию начальника.

**3 . Понятие коммуникативной компетентности руководителя**

Коммуникативная компетентность руководителя включает в себя все необходимые знания, умения и навыки, для того чтобы вести деловую переписку и переговоры, выполнять представительские функции, общаться со своими подчиненными, вышестоящими руководителями и коллегами, разрешать напряженные и конфликтные ситуации.

При этом важно помнить, что коммуникация включает в себя и общение, и взаимодействие. Общение больше направлено на создание атмосферы, формирование отношений, неформального влияния, а взаимодействие предполагает не только обмен эмоциями и информацией, но и определенную деятельность, направленную на достижение результата.

Коммуникативные способности есть у всех людей. Но природа деятельности современного руководителя требует от него развитой коммуникативной компетентности, которая включает в себя свободное владение всей совокупностью навыков и умений, необходимых для эффективного вербального и невербального общения и взаимодействия, включая в себя ситуативную адаптивность.

Коммуникативная компетентность руководителя выступает интегральным качеством, синтезирующим в себе общую культуру и ее специфические проявления в профессиональной управленческой деятельности.

Таким образом, коммуникативная компетентность – это знания, умения, способности, адекватные коммуникативным задачам и достаточные для их решения. Это система качеств и умений руководителя, необходимых для построения эффективной коммуникации в определенном круге ситуаций межличностного общения.

Для достижения высокого уровня сформированности коммуникативной компетентности руководителю желательно развить в себе следующие умения:

– умение воспринимать и оформлять коммуникативные сигналы (вербальные, невербальные, паралингвистические);

– умение воспринимать сигналы, которые партнер предпочел бы скрыть;

– умение задавать вопросы и стимулировать партнера к прояснению его позиций, предложений;

– владение навыком активного слушания (умение услышать и понять, что имеет в виду партнер);

– владение навыком обратной связи, чтобы передать партнеру, что его услышали и поняли правильно;

– языковая гибкость, т. е. умение понимать смысловой и контекстный ряд речи разных людей и умение говорить доступно и понятно на языках других;

– сбалансированный объем речи (когда человек слишком мало или слишком много говорит – это означает, что навык развит недостаточно);

– умение подобрать тему для беседы и подходящую для нее интонацию и стилистику (умение вести «малые разговоры»);

– умение использовать в речи образы, метафоры, сравнения;

– умение вести дискуссию и диалог;

– легко вступать в контакт с собеседником и удерживать его;

– умение выравнивать эмоциональное напряжение как свое, так и партнера.

Совокупность коммуникативных умений, ставших органической частью личности, называется коммуникативная культурой. К основным коммуникативным умениям руководителя относят:

1. Умение провести деловую беседу (при приеме на работу, при увольнении, при консультировании, при делегировании, при контроле и т. д.).

2. Умение провести совещание.

3. Умение говорить публично.

4. Умение вести переговоры.

Коммуникативная культура руководителя предполагает выработку определенных качеств, среди которых совершенно необходимыми являются:

− культура речи (грамотность, простота и ясность изложения мыслей, образная выразительность и четкая аргументация, адекватный ситуации общения тон, динамика звучания голоса, темп, интонация, хорошая дикция);

− знание правил и законов построения речей разных жанров;

− логика речи;

− культура эмоций (как выражения эмоционально -оценочных суждений в общении);

− культура самонастройки на общение и психоэмоциональной регуляции своего состояния.

Это обеспечивает руководителю возможность довести до подчиненных свои идеи, решения, распоряжения в такой языковой и экспрессивной форме, которая обеспечивает понимание, усвоение, переработку необходимой для эффективной работы информации и доверие к ней.

**4 . Публичное общение руководителя**

Публичное выступление – это не только передача информации и восприятие слушателями коммуникатора, но и особое взаимодействие между выступающим и слушателями. В зависимости от своих целей коммуникатор может занимать ту или иную коммуникативную позицию. Открытая позиция: коммуникатор не скрывает собственного от- ношения к произносимому им тексту, раскрывается как личность. Закрытая позиция: коммуникатор реализует свои цели в неявной форме, используя приемы манипуляции сознанием слушателей. Отстраненная позиция: подчеркнуто нейтральная, оптимальна при сопоставлении конкурирующих точек зрения и сообщении объективных фактов.

Для анализа позиций в общении применяют теорию трансактного анализа. Выступающий может находиться в позиции «родителя», «взрослого» или «ребенка». Наиболее эффективно проходит общение, если в нем активно участвует «взрослый». Способность подключать «взрослого» – это умение объективно оценивать людей и ситуации, не поддаваться предрассудкам «родителя» и иллюзиям «ребенка». Одна- ко надо уметь расположить к себе «родителя» слушателя и подружиться с его «ребенком».

Внешняя структура публичного выступления включает три этапа, характерные для любого межличностного контакта.

1. Вступление в контакт. На этом этапе необходимо установить контакт со слушателями, что является залогом успешного выступления.

2. Основная часть – донесение до слушателей основного объема информации.

3. Заключение. Выход из контакта, краткое резюмирование сказанного, акцентирование самого главного.

Внутренняя структура публичного выступления включает три компонента.

1. Компонент «Я» – важен для установления контакта с аудиторией, появления у слушателей доверия к выступающему Если он хорошо выражен, выступающий воспринимается как открытый человек. В этот компонент входят высказывания оратора о себе, о своих чувствах. Если этот компонент отсутствует – нет доверия к оратору, тема выступления воспринимается чуждой ему.

2. Компонент «Вы» («Ты») – обращение к аудитории (прямое или косвенное), к ее мыслям, чувствам, мотивам. Важен для установления контакта с аудиторией. Если нет этого компонента – закрепляется позиция коммуникатора «сверху», слушателям кажется, что он с ними не считается.

3. Деловой компонент («Предмет») – собственно раскрытие темы выступления. Если его нет, выступление воспринимается как бессодержательное, оратор кажется некомпетентным в вопросе выступления, а его речь – слишком растянутой, слушатели ждут, когда что-то будет сказано по делу. Но в некоторых случаях отсутствие этого компонента возможно (эмоциональный призыв).

Хорошо структурированное выступление содержит все три компонента, причем гармонично взаимосвязанные.

Для того чтобы сделать хорошее выступление, необходимо провести серьезную подготовительную работу. Основные этапы подготовки к выступлению.

I. Постановка проблемы:

1) определение целей речи;

2) анализ аудитории и ситуации;

3) отбор и ограничение предмета речи;

4) сбор материала.

II. Построение речи:

1) создание плана речи;

2) подбор слов, терминов, формулировка положений;

3) аргументация своей точки зрения;

4) практика произнесения вслух (упражнения).

Однако, как бы хорошо ни был подготовлен оратор, во время произнесения речи ему следует не столько строго следовать подготовленному тексту или плану, сколько учитывать обратную связь, получаемую от аудитории (как на невербальном, так и на вербальном уровнях), и в соответствии с полученной обратной связью варьировать со- держание и стиль подачи материала.

 Структура и техника публичного выступления

Убедить большое число слушателей значительно труднее, чем убедить одного собеседника. Это связано с психологическими различиями между людьми и с отсутствием обратной связи. Чтобы выступление было убедительным, необходимо, чтобы оно отвечало двум условиям:

• уровень культуры, профессионализма, речи убеждающего был до- статочно высок (не ниже, чем у слушателей);

• оратор должен хорошо подготовиться к выступлению. В процессе подготовки речи обратите внимание на следующие существенные моменты:

1 . Определение целей речи. Чем конкретнее сформулирована цель, тем больше определенности в последующих шагах.

2 . Анализ аудитории и ситуации.

3. Отбор и ограничение предмета речи.

4. Сбор материала.

5. Создание плана речи.

Приведем схематический план для делового общения:

• вступление;

• изложение фактов (краткое освещение ситуации);

• высказывание соображений, вытекающих из них, или конкретных предложений по существу;

• приглашение к сотрудничеству или действиям.

Планировать можно также возможные вопросы и ответы на них.

6. Подбор лексических средств. Альтернативой полному тексту речи является подготовка тезисов. Здесь требуется фиксирование ключевых слов. Их использование нередко сокращает, а главное, улучшает изложение.

Речь обычно включает три основные части:

1. Вступление (10 –15 %).

2. Основная часть (60 –65 %).

3. Заключение (20–30 %).

От того, насколько удачно выступающий начнет говорить, удастся ли ему заинтересовать аудиторию, во многом зависит успех выступления. Во вступлении обычно подчеркивается актуальность темы, ее значимость для данной аудитории, формулируется цель выступления, кратко излагается история вопроса. Важная психологическая задача вступления – настроить слушателей на восприятие выступления. Начать можно с яркой цитаты, необычного предложения; ссылки на известное большинству слушателей литературное произведение, кино- или телепремьеру, с рассказа из собственной жизни, риторического вопроса, занимательного эпизода и т. д. Вступление должно быть кратким.

В основной части все должно вращаться вокруг стержневой идеи, должны рассматриваться различные аспекты, способствующие ее лучшему осмыслению. Возможны следующие методы изложения материала:

• индуктивный (от частного к общему);

• дедуктивный (от общего к частному);

• аналогии (сопоставления различных явлений, событий, фактов);

• концентрический (расположение материала вокруг главной проблемы, поднимаемой оратором);

• ступенчатый (последовательное изложение одного вопроса за другим);

• исторический (изложение материала в хронологической последовательности).

Следует тщательно продумать сочетание логических и психологических доводов, воздействующих на аудиторию. Основная схема убеждения: привлечь внимание (использование специальных средств, необычность изложения) возбудить интерес (возникает, если слушатели видят возможности удовлетворить собственные потребности) возникновение желания (возникает, если цель достижима) действие (при наличии подсказки, как реализовать желание).

Заключение – самый стратегически важный элемент, который помнится дольше всего, способствует хорошему впечатлению от выступления в целом. Здесь имеет смысл повторить стержневую идею и вновь (в кратком виде) вернуться к тем моментам основной части, которые вызвали интерес слушателей. Закончить выступление можно решительным заявлением, подводящим итог выступлению. Варианты концовки: вызов, вывод, цитата, призыв к действию, краткое резюме высказанных положений. Можно сделать комплимент слушателям, вызвать смех, создать кульминацию. Конец речи должен «закруглить» ее, т. е. связать с началом.

**5. Общение руководителя с подчиненными как обмен информацией**

Процесс общения и, прежде всего, делового и управленческого общения – это коммуникация, т. е. обмен информацией, значимой для участников общения (обмен мнениями, идеями, переживаниями, соображениями, настроениями, желаниями и т. п.).

Когда говорят об общении как обмене информацией, подразумевают коммуникативную сторону общения. Существуют следующие важные характеристики коммуникации.

1. В коммуникативном процессе происходит не просто передача информации, а активный обмен ею. Особую роль для каждого участника общения играет значимость информации при условии, что она не просто принята, но и понята, осмыслена.

2. Обмен информацией предполагает психологическое воздействие на партнеров в целях изменения его взглядов либо поведения. Эффективность коммуникации и определяется именно тем, насколько удалось это воздействие.

3. Коммуникативное влияние как результат обмена информацией возможно, если оба участника общения обладают единой системой кодирования, т. е. «все должны изъясняться на одном языке».

4. В процессе общения возникают так называемые коммуникативные барьеры, которые носят психологический, культурный и социальный характер.

В структуру коммуникативной стороны общения входит: формирование информации; передача информации; уточнение информации; развитие информации.

Информация, которая исходит от коммуникатора, может быть двух типов: побудительная и констатирующая. Побудительная информация, передаваемая человеку, может выражаться в приказе, совете, просьбе. Цель коммуникатора, передающего такую информацию, – изменить наше поведение в сторону совершения какого-либо поступка.

Констатирующая информация выступает в форме сообщения. Такой вид информации используется в различного рода образовательных системах. На первый взгляд, констатирующая информация не влияет на наше поведение. Но на самом деле в итоге она тоже оказывает влияние на наши поступки. Поэтому констатирующую информацию относят к коммуникации.

 Установлено, что наши деловые контакты будут успешными в 7 случаях из 10, если мы владеем правилами эффективного общения.

Эффективность коммуникации зависит от следующих факторов: а) правильного использования средств коммуникации, т. е. коммуникативных способностей, знаний, умений и навыков (культура речи, умение задавать вопросы и оценивать ответы и др.; б) способности осознавать и преодолевать коммуникативные барьеры.

Эффективность коммуникативной составляющей профессиональной деятельности во многом зависит от развития вербальной техники. Мастерство устной речи, умение привлекать и удерживать внимание собеседника, убеждать, воздействовать на настроение партнеров – без этого немыслима эффективная коммуникация. Речь занимает центральное место в коммуникативных действиях личности.

В социальной психологии существует большое количество экспериментальных исследований, выясняющих условия и способы повышения эффекта речевого воздействия, которые достаточно подробно исследованы как формы различных коммуникативных барьеров, так и способы их преодоления. Так, выражением сопротивления принятию информации (а значит, и оказанному влиянию) может быть отключение внимания слушающего, снижение в своем представлении авторитета коммуникатора, умышленное «непонимание» сообщения. Соответственно всякий оратор должен обладать умением вновь включить внимание слушающего, чем-то привлечь его, подтвердить свой авторитет, усовершенствовать манеру подачи материала и т. д.

Как бы ни были важны чувства, эмоции, отношения людей, деловое общение предполагает не столько передачу эмоциональных состояний, сколько передачу информации. Содержание информации передается при помощи языка, т. е. принимает вербальную, или словесную, форму. При этом частично искажается смысл информации, частично происходит ее потеря.

Психолингвисты предлагают следующие девять правил успешной коммуникации.

1. Создайте грамотную, понятную и не громоздкую конструкцию предложения. Длинные предложения затрудняют понимание, так как сложны и грамматически неясны. Для их понимания партнеру нужны сосредоточенность и внимание. Кроме того, они затрудняют понимание вопроса, смысл часто теряется в придаточных предложениях.

2. Используйте короткие предложения (8–15 слов), в которых сформулирована законченная мысль. Союзы, такие как «и», «так как», «что», «но», «потому что» и др., старайтесь не употреблять. Короткие предложения всегда точны и наглядны.

3. Голос является самым сильным инструментом убеждения. Выразительность голоса воспринимается партнером не столько разумом, сколько чувством. Ваш голос вызывает симпатию или антипатию. Монотонность речи часто является причиной неудачи в деловой коммуникации.

4. Паузы прерывают поток речи. Они также выполняют психологические функции: усиливают внимание, успокаивают, подчеркивают сказанное и помогают сделать передышку.

5. Расширяйте свой активный словарь. Качество и количество словаря усиливают влияние высказывания. Пассивный словарь в зависимости от уровня образования состоит из 30–50 тысяч слов. Активный словарь (слова, которыми пользуются при спонтанной речи) состоит из 3–12 тысяч слов.

6. Чаще используйте в речи глаголы, а не существительные. Глаголы придают высказыванию наглядность, а в существительных боль- шей частью заложено абстрактное смысловое значение. Под словами «транспорт», «ресурсы», «здание», «машина» каждый может себе представить соответствующий предмет с конкретными индивидуальными различиями. Использование же глаголов помогает формировать из неясного представления конкретную картину. Обходитесь по возможности без прилагательных – они могут быть восприняты с отличной от вас экспрессивной окраской.

7. Используйте активную, а не пассивную форму глагола . В активной форме глагол становится более живым. Например: «Я пригласил его», а не «Он был мною приглашен». Пассив воздействует безлично, создает дистанцию между партнерами и несет минимальную эмоциональную нагрузку.

8. Не используйте безличные формулировки. Дистанционно и безлично действуют формулировки типа «Согласно этому можно понять, что..», равно как и приводимые большие числа. Сослагательное наклонение – «Я бы сказал...», «Я бы полагал...», «Я имел бы (был бы)...», «Я должен бы...» – не выражает решительного поступка, а скорее создает дистанцию между собеседниками.

9. Серьезная проблема возникает тогда, когда партнер не до конца понимает или иначе истолковывает смысл слова или высказывания, который вы в них вкладываете. Поэтому целесообразно уже в самом начале разговора разъяснить понятие, сообщив партнеру, что вы конкретно понимаете под ним.

Перечисленные правила подчеркивают неразрывность вербальных и невербальных характеристик процесса общения.

Многое в понимании информации зависит и от того, насколько грамотно, ясно и лаконично мы излагаем свои мысли, осуществляя вербализацию. Выделяют следующие причины, затрудняющие передачу информации от одного партнера к другому:

• неточность высказывания;

• несовершенство перекодирования мыслей в слова;

• неуместное использование профессиональных терминов;

• неверное истолкование намерений собеседника;

• чрезмерное использование иностранных слов;

• неполное информирование партнера.

• быстрый темп изложения информации;

• наличие смысловых разрывов и скачков мысли;

• неполная концентрация внимания;

• витиеватость мысли;

• наличие логического противоречия в тезисе;

• неадекватные интонации, мимика и жесты, не совпадающие со словами.

**6. Проблемы межличностного восприятия в управленческом общении**

Управленческое общение, как и любое другое, имеет три стороны:

1) коммуникативную (обмен информацией) – эта сторона рассматривалась в предыдущих вопросах темы;

2) перцептивную (восприятие друг друга в процессе общения);

3) интерактивную (совместная деятельность или обмен действиями в процессе общения).

В реальном процессе общения все они переплетены и взаимно обусловливают друг друга.

Перцептивная сторона общения означает процесс взаимовосприятия и познания партнеров по общению и установление на этой основе взаимопонимания. Человек вступает в общение как личность и воспринимается партнером по общению также как личность. В ходе познания одновременно осуществляется несколько процессов: эмоциональная оценка другого, попытка понять его поступки, построение стратегии изменения его поведения, построение стратегии своего собственного поведения. Таким образом, от меры точности «расшифровки» и понимания внешнего рисунка поведения другого человека зависит и успех организации с ним согласованных действий. Многим требуется время, чтобы понять, что впечатление, вызываемое ими у других людей, может значительно отличаться от ожидаемого ими.

Психологические механизмы социальной перцепции:

Идентификация – уподобление себя партнеру по общению, является одним из самых простых способов понимания другого человека.

Здесь предположение о внутреннем состоянии собеседника строится на основе попытки поставить себя на его место.

Эмпатия – «вчувствование», умение распознавать эмоции окружающих, откликаться на них. Это – особый способ проникновения в личностные особенности другого, основанный не столько на рациональном осмыслении, сколько на стремлении эмоционально откликаться и вникать в проблемы человека. Эффективность процессов эмпатии возрастает по мере увеличения прошлого опыта, в случае сходства партнеров по общению; совместимости их установок, ценностей, направленности личности, а также культурно-образовательного уровня

Рефлексия определяется в процессах общения как знание и понимание того, как другой человек знает и понимает меня самого. В общении это выглядит как своеобразный удвоенный процесс зеркальных отражений друг друга, последовательное взаимоотражение. Именно от этого зависит подлинное взаимопонимание, личностное развитие. Рефлексивные процессы занимают ведущее положение при реализации любой из основных управленческих функций, ибо они обеспечивают, во-первых, прогнозирование и предвосхищение ответных действий подчиненных посредством постановки себя в позицию других, во-вторых, способность понять, что думают другие люди, и осознание того, как он сам воспринимается партнерами по общению.

Эффекты межличностного восприятия зависят от характеристик как субъекта, так и объекта восприятия. Каждый из участников, оценивая другого, стремится построить определенную систему интерпретации поведения, его причин. Значительна при этом роль «первого впечатления», предубеждений и установок. Наиболее изученными механизмами «приписывания» являются эффекты «ореола» («галоэффект»), «первичности и новизны», а также «стереотипизации».

Эффект ореола происходит приписывание воспринимаемому человеку качеств на основе образа, который сложился ранее о нем из различных источников информации. Этот образ, ранее существовавший, выполняет роль «ореола», мешающего видеть действительные черты и проявления объекта восприятия. Эффект ореола проявляется и при формировании первого впечатления о человеке, когда первое благоприятное впечатление приводит к позитивной оценке и еще неизвестных качеств человека, и наоборот, общее неблагоприятное впечатление способствует преобладанию негативных оценок.

Эффекты «первичности» и «новизны» зависят от порядка предъявления информации о человеке для составления представления о нем. При восприятии незнакомых людей преобладающей является самая первая известная информация о нем. Напротив, в ситуациях восприятия знакомого человека действует эффект новизны, который заключается в том, что последняя, т. е. более новая, информация о нем оказывается наиболее значимой.

Стереотипизация – это сложившийся некоторый устойчивый образ события, явления или человека, которым мы пользуемся как своеобразным «сокращением» при взаимодействии. В житейском плане это всевозможные предубеждения и предвзятости (стереотипы). Антропологические стереотипы – стереотипы внешности. Социальные стереотипы – профессиональные и статусно-ролевые предположения о психологических качествах личности. Эмоционально эстетические стереотипы – суждения о психологических качествах, дается на основе физиологической привлекательности.

Эффект проецирования проявляется в склонности людей приписывать другим свои собственные установки, эмоции, мнения, иначе говоря, судить их по себе. И если кто-то считает, что все вокруг скупые, упрямые или нечестные, стоит задуматься – почему он так думает?

Казуальная атрибуция – предписывание причин. Механизм объяснения причин поведения другого человека на основе собственных наблюдений.

Область исследований, связанных с выявлением механизмов образования различных эмоциональных отношений к воспринимаемому человеку, получила название «аттракция».

Интерактивная сторона общения – это условный термин, обозначающий характеристику тех компонентов общения, которые связаны с взаимодействием людей, с непосредственной организацией их совместной деятельности. В ходе общения важно не только обменяться информацией, но и организовать «обмен действиями», спланировать общую деятельность. Общение всегда должно предполагать некоторый результат – изменение поведения и деятельности других людей. Деловое общение выступает как межличностное взаимодействие, т. е. совокупность связей и взаимовлияния людей, складывающихся в их совместной деятельности. В современной психологии большее внимание уделяется следующим положениям:

Во-первых, типологию взаимодействия в общении можно разделить на два основных вида – конкуренция и кооперация. Первый подразумевает, что люди будут ставить свои интересы превыше всего, второй же – стремиться к общим целям.

Во-вторых, интерактивная сторона общения включает в себя наличие общественного контроля. Он осуществляется за счет системы социальных образцов и норм, которые приняты в данном обществе. Они регламентируют все социальные взаимоотношения и взаимодействия.

В-третьих, интерактивная сторона общения включает в себя ту систему ролей, которые исполняет каждый человек при взаимодействии дома, на работе, с друзьями и близкими. Очень часто они сталкиваются между собой, потому что приходится расставлять приоритеты.

Психологическое воздействие – это структурная единица, компонент взаимодействия. По своей сути психологическое воздействие представляет проникновение одной личности в психику другой личности. Целью или результатами этого проникновения является изменение индивидуальных или групповых психических явлений (взглядов, отношений, мотивов, установок, состояний и т. п.).

Психологическое влияние – это воздействие на состояние, мысли, чувства и действия другого человека с помощью исключительно психологических средств, с предоставлением ему права и времени отвечать на это воздействие. Психологически конструктивное влияние (полезное и созидательное для участников коммуникации) должно отвечать трем критериям:

1) оно не разрушает личности людей, в нем участвующих, и их отношений;

2) оно психологически корректно (грамотно, безошибочно);

3) оно удовлетворяет потребности обеих сторон.

Характер взаимодействия ведет к определенной тактике общения: сотрудничество, кооперация, поиски компромисса (основного типа сотрудничества), убеждения, разъяснения (способы воздействия).

Таким образом, все формы коммуникативного поведения руководителя базируются на определенных психологических феноменах и закономерностях, объективно возникающих в процессах коммуникации. Они имеют свою сферу действия и свои специфические закономерности. От того, насколько полно и грамотно это учитывается в управленческом общении, зависит его общая эффективность.