

---

## ПАРАМЕТРЫ КОММУНИКАТИВНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ МЕНЕДЖЕРОВ

А.Е. Левченко

Кафедра управления персоналом  
Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова  
*Ленинские горы, 1 кор. зум. факультетов, Москва, Россия, 119991*

В статье выявлены основные параметры коммуникативной компетенции менеджера, определены их составляющие — знания, умения, навыки и личные качества.

В настоящее время передовые компании придают большое значение коммуникативной компетенции менеджера, так как эта компетенция является ключевой и оказывает сильнейшее влияние на успех его деятельности. Становится очевидным необходимость непрерывного развития коммуникативной компетенции менеджеров для сохранения компанией своей конкурентоспособности.

Для построения эффективной системы развития коммуникативной компетенции менеджера нужно знать, по каким параметрам ее оценивать и в каких направлениях развивать. Для выявления основных знаний, умений, навыков и личных качеств, формирующих коммуникативную компетенцию менеджера, нами был проведен анализ ряда исследований [1; 5; 11]. Несмотря на некоторые различия в терминологии, в большинстве работ указаны одни и те же коммуникативные умения и навыки. Среди них ключевыми называются способность разрешения конфликтов, проведения совещаний, подготовки персонала, создания команды и осуществления организационных изменений. Особо отмечается важность эффективной коммуникации, которая включает такие аспекты, как умение передать свое сообщение собеседнику, умение слушать и устанавливать обратную связь. Среди значимых качеств также выделяют способность мотивировать персонал, которая включает постановку целей, выявление ожиданий подчиненных, умение убеждать и оказывать им поддержку. Кроме этого, менеджерам, работающим в мультинациональных компаниях, для успешной коммуникации необходимо уметь адаптироваться к особенностям разных культур.

Обобщив результаты различных исследований коммуникативной компетенции менеджера, мы сформулировали перечень ее элементов:

- самосознание;
- умение передать свое сообщение собеседнику;
- восприятие вербальных и невербальных сообщений;
- предоставление обратной связи;
- проведение совещаний;
- убеждение;
- ведение переговоров;
- разрешение конфликтов;
- работа с разнородными группами сотрудников.

Этот список можно продолжить, но перечисленные составляющие коммуникативной компетенции, по мнению большинства авторов, являются ключевыми для менеджера, независимо от специфики его деятельности. Эти элементы могут служить параметрами или индикаторами развитости коммуникативной компетенции менеджера. Каждая составляющая коммуникативной компетенции требует более подробного рассмотрения.

*Самосознание.* Основоположники менеджмента в один голос говорят о том, как важно познать себя, к примеру: «Успех в бизнесе приходит к тем, кто осознает себя: свои сильные стороны, ценности и лучшие способы поведения» [6. Р. 65]. Самосознание означает наличие глубокого понимания собственных эмоций, своих сильных и слабых сторон, потребностей и мотивов [2]. Менеджеры, которые обладают развитым самосознанием, реально смотрят на себя, они не слишком самокритичны, но и не имеют завышенной самооценки.

Самосознание является существенной составляющей коммуникативной компетенции менеджера, так как чем глубже он познает себя, тем лучше понимает свое поведение и оценивают взаимодействие с другими людьми [4]. Менеджеры, отдающие себе отчет в собственных чувствах, добиваются лучших результатов в работе. Им присущи такие качества, как самоанализ, самоконтроль, самомотивация. Самоанализ дает возможность менеджеру идентифицировать и анализировать собственные эмоции и чувства, предвосхищать реакции других людей, доверять себе и принимать сложные решения. Самоконтроль позволяет преодолевать негативные эмоции, которые затрудняют эффективную деятельность. Менеджеры, понимая свои эмоции и управляя ими, добиваются лучших результатов в работе, так как сохраняют способность ясно мыслить. Контролируя порывы чувств, действуя рационально, они создают вокруг себя атмосферу доверия и справедливости. В такой среде прекращаются интриги, заметно возрастает производительность труда. Самомотивация дает возможность сохранять вдохновение и веру, несмотря на неудачи. Менеджеры, осознающие свои слабые стороны и причины неудач, не впадают в самообвинения, а корректируют собственное поведение и извлекают из ошибок уроки. Они настроены на победу, но и не боятся поражений.

Определить, обладает ли менеджер развитым самосознанием, не прибегая к помощи тестов, можно по ряду признаков. Во-первых, это качество проявляется в искренности и способности к реалистичной самооценке. Такие менеджеры четко и откровенно говорят о своих эмоциях и их влиянии на работу. Во-вторых, люди, обладающие развитым самосознанием, не смущаясь, говорят о своих достоинствах и недостатках, стремятся услышать конструктивную критику. В-третьих, такие менеджеры уверены в собственных силах. Они осознают свои способности и максимально их используют. Эти люди не берутся за нерешаемую задачу, знают, когда обратиться за помощью.

*Умение передать свое сообщение собеседнику.* Менеджеру важно, чтобы его хорошо понимали коллеги и подчиненные, так как без этого невозможна эффективная работа в команде.

Сообщение может быть передано получателю устно (выступления, совещания, разговоры), письменно (письма, служебные записки, приказы, факсимильные сообщения), а также невербально (мимика и жесты).

В процессе коммуникации *отправитель* кодирует свое *сообщение*, облачая его в форму, позволяющую донести его до получателя; получатель декодирует сообщение, переданное по *каналу* (рис. 1).



**Рис. 1.** Процесс коммуникации

Осознание отправителем своего вербального и невербального поведения в процессе общения помогает ему вызвать желаемую ответную реакцию у получателя. Также отправитель должен подумать, как устранить барьеры общения, выбрав близкую и понятную получателю форму передачи информации. Для того чтобы эффективно передать сообщение, отправителю следует четко излагать сообщения, формировать и поддерживать доверие, а также устанавливать обратную связь [8].

Менеджер должен осознавать ответственность за мысли, чувства и оценки, которые передаются в сообщении; уметь использовать и сочетать различные каналы связи, предоставлять полную информацию и использовать понятный язык. Таким образом, обеспечивается доверие получателя.

Для эффективной передачи сообщения отправителю необходимо установить с получателем обратную связь, это позволит убедиться в том, что сообщение получено и верно истолковано. При установлении обратной связи есть возможность идентифицировать искажение полученной информации и трансформировать неоднозначное сообщение в точное и понятное. При этом необходимо отказаться от обвинений, задавать уточняющие вопросы, подводить итоги и распознавать невербальные сигналы собеседника.

*Восприятие вербальных и невербальных сообщений.* Многие проблемы межличностного общения возникают из-за того, что менеджеры игнорируют или недооценивают навыки эффективного слушания [3]. Часто подчиненные слышат, но не полностью осознают услышанное. Эффективное слушание невозможно без внимательности по отношению к словам собеседника, верной интерпретации их, а также сопутствующих визуальных стимулов.

Эффективное слушание является активным. При пассивном слушании получатель сообщения воспринимает лишь слова, что приводит к непониманию и потери части информации. При активном слушании получатель сообщения проникается переживаниями отправителя и воспринимает сообщение с точки зрения отправителя. Выделяют такие основные элементы активного слушания,

как интенсивность, эмпатия, принятие и ответственность за завершенность процесса общения.

Интенсивность предполагает, что во время слушания получатель сообщения концентрируется исключительно на словах собеседника и старается избавиться от посторонних мыслей. Поскольку темп внутренней речи в четыре раза быстрее, чем устной, в процессе внутренней речи следует анализировать, синтезировать и интегрировать услышанную информацию.

Эмпатия — это способность понимать состояние других и выстраивать свое поведение в соответствии с реакциями собеседника. Для проявления эмпатии необходимо уметь абстрагироваться от собственных мыслей, чувств, ожиданий и понять, что представляет собой собеседник. Принятие означает объективность, непредвзятость, отказ от критики. Если получатель информации продумывает контраргументы вместо того, чтобы усваивать информацию, то он оставляет без внимания некоторую часть сообщения. Необходимо формулировать собственное мнение только после того, как сообщение получено в полном объеме. Желание принять на себя ответственность за завершенность процесса общения проявляется в том, что получатель сообщения делает все, чтобы осознать информацию, передаваемую собеседником. Получатель информации воспринимает не только слова, но и чувства, которые передаются с помощью движения глаз, интонации, громкости голоса, темпа, пауз в речи, мимики, позы, жестов. Однако вероятность ошибки в толковании идей собеседника все равно существует. Для проверки точности понимания и предотвращения искажения полезен навык задавания уточняющих вопросов.

Рассмотренные выше основные элементы эффективного слушания реализуются при условии, что менеджер владеет языком жестов и задает вопросы, немногословен и естественен.

*Предоставление обратной связи.* Обратную связь можно определить как взаимодействие, дающее людям информацию об их поведении и характере влияния на окружающих, а также полную картину их действий в конкретной ситуации [3]. Менеджеры охотно и искренне предоставляют своим подчиненным позитивную обратную связь, а негативную обратную связь часто откладывают на неопределенный срок, существенно искажают ее смысл из-за опасения обидеть подчиненного, демотивировать его, потерять его лояльность, столкнуться с защитной реакцией.

Менеджерам необходимо научиться предоставлять подчиненным обратную связь, так как это повышает эффективность выполняемой работы. Обратная связь помогает сотрудникам понять, насколько успешно они продвигаются к достижению поставленных целей; позволяет сотрудникам скорректировать свои действия; побуждает их устанавливать еще более высокие цели по сравнению с достигнутыми; мотивирует; воспринимается как внимание со стороны руководства, то есть является непрямой формой признания.

Для предоставления эффективной обратной связи менеджеру необходимы: способность оперировать фактами; беспристрастность; ориентация на достижение

ние целей; умение выбрать правильный момент для предоставления обратной связи; способность понять, правильно ли получатель истолковал обратную связь; способность действовать, учитывая индивидуальные особенности получателя.

*Проведение совещаний.* Такому аспекту управленческой деятельности как совещание часто уделяется или слишком много, или слишком мало внимания и времени. Менеджер не только участник совещания, но и его организатор. При правильной организации совещание является наиболее эффективным средством обмена мнениями, принятия решений, внедрения организационных изменений, развития командного духа. Для эффективного проведения совещания менеджеру необходимы следующие умения: планировать совещание; определять цели и структуру совещания; формулировать принимаемые решения; устанавливать временные рамки совещания и соблюдать их; вести дискуссию; побуждать всех участников к активному обсуждению, эффективно слушать.

*Убеждение.* Менеджер может оказывать влияние на подчиненных, если он обладает харизмой, авторитетом, властью и силой убеждения.

Если менеджеры в силу данных им полномочий пользуются только властью, то их влияние на подчиненных будет скорее деструктивным, чем конструктивным. Власть помогает в экстренных ситуациях. Когда же воздействие направлено на длительный период времени, большее влияние имеет наличие харизмы, авторитета и сила убеждения. Харизмой люди обладают в силу присущих им личных черт, авторитет можно заработать, а способности влиять на людей через убеждение можно научиться.

Убеждение — это намеренное стремление управлять поведением и восприятием другого человека путем аргументации при непосредственном с ним общении. Характерным отличием убеждения от авторитета и власти является то, что убеждение оставляет людям свободу действий после того, как им представят аргументы в пользу того или иного решения. Прибегнув к убеждению, можно добиться более добросовестного подхода к выполнению задания, укрепить мотивацию сотрудников.

Власть представляет собой эффективное средство для получения согласия подчиненных выполнять требования. Однако проявлять власть можно лишь до определенного предела. Если руководитель потребует от своего подчиненного переступить психологическую границу, например, работать сверхурочно, то властью этого не добьется. Невелика ценность власти в общении с равными по положению, занимающими более высокие должности и теми, кто не находится в непосредственном подчинении. И, наконец, власть несовместима с гуманистическими и демократическими ценностями. Сейчас все чаще встречаются организации, построенные на принципе управления с участием персонала. В таком случае руководство строится на открытости, доверии, демократическом менеджменте. Для эффективного оказания влияния через убеждение необходимо умение вызывать доверие, обосновывать свою точку зрения, говорить на «языке эмоций» собеседника.

*Ведение переговоров.* Проведение переговоров, когда две или более стороны договариваются об обмене товарами или услугами, является одним из основных видов деятельности менеджеров.

Существуют дистрибутивный и интегративный подходы к ведению переговоров. При дистрибутивном подходе участники переговорного процесса считают, что выгода, полученная одной стороной, равноценна потере другой стороны, и наоборот. В таких переговорах не рассматриваются ситуации, когда стороны, выигрывая в одном, проигрывают в другом. При интегративных переговорах за точку отсчета принимается предположение, что существует хотя бы одно решение, удовлетворяющее все стороны.

Интегративные переговоры считаются более предпочтительными, поскольку обеспечивают основу для хороших отношений в долгосрочной перспективе и их укрепление. Из интегративных переговоров каждый участник переговорного процесса выносит ощущение победы. После дистрибутивных переговоров кто-то неизбежно проигрывает, что ведет к соперничеству, усугубляет разногласия.

В большинстве организаций проводятся дистрибутивные переговоры. Причины этого заключаются в отсутствии открытости и искренности сторон, понимания потребностей и запросов другой стороны, взаимного доверия.

Для эффективного ведения переговоров менеджеру необходимо: учитывать обстоятельства, актуальные для каждой стороны; разрабатывать четкую стратегию ведения переговоров; располагать к себе собеседника; придерживаться рационального подхода, ориентированного на достижение целей; находить взаимовыгодные решения; устанавливать объективные критерии и придерживаться их.

*Разрешение конфликтов.* Организация состоит из людей, каждый из которых имеет свои ценности, цели и интересы, что ведет к возникновению разногласий и противоречий. Современная практика менеджмента также повышает конфликтность в организации, так как делает акцент на взаимозависимости и координации. Кроме этого, конфликты порождает работа в командах, совместное принятие решений, двухуровневая система заработной платы и реструктуризация подразделений [12].

При конструктивном менеджменте нужно идентифицировать конфликт, объективно оценить стороны конфликта, проанализировать свои возможности и выбрать вариант действий.

Умение разрешать организационные конфликты основано на других составляющих коммуникативной компетенции. Например, самосознание позволяет менеджеру выбрать стиль поведения (сотрудничество, приспособление, поиск компромисса, соревнование, избегание), изменять свою реакцию в зависимости от обстоятельств. Умение выслушать собеседника и установить с ним обратную связь также необходимо при разрешении конфликта. Применение навыков активного слушания позволяет наладить межличностную коммуникацию. С помощью убеждения можно доказать оппонентам необходимость отказа от их требований и преимущества сотрудничества.

*Работа с разнородными группами сотрудников.* Персонал любой организации неоднороден и различается по физиологическим, психологическим, социальным и культурным характеристикам. Однако интернациональным компаниям чаще других приходится сталкиваться с национальными различиями.

Чем более неоднороден состав сотрудников, тем сложнее ими управлять: у них различны мотивы, поведение, эмоциональные переживания. Для эффективной работы с разнородными группами менеджеру необходимы знания в области межкультурной коммуникации; способность распознать достоинства, которые может принести в рабочий процесс каждый сотрудник благодаря уникальному сочетанию присущих ему особенностей [10]; осознание значимости различий между людьми; гибкость при учете потребностей разных групп сотрудников [7]; способность мотивировать представителей неоднородного коллектива, способность усиливать и поддерживать неоднородность в организации.

### ЛИТЕРАТУРА

- [1] *Галушкина М.* Задать тренды // Эксперт. — 2006. — № 1—2 (496).
- [2] *Гоулман Д.* С чего начинается лидер. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
- [3] *Ландсберг М.* Коучинг. Повышайте собственную эффективность, мотивируя и развивая тех, с кем вы работаете. — М.: Эксмо, 2006.
- [4] *Роббинз С.П., Хансейкер Ф.Л.* Тренинг делового общения для менеджеров. Руководство по управлению кадрами. — М.: Вильямс, 2007.
- [5] *Clark H.B., Wood R., Kuchnel T., Flanagan S., Mosk M., Northrup J.T.* Preliminary Validation and Training of Supervisory Interactional Skills // *Journal of Organizational Behavior Management*. — 1985. Spring/Summer.
- [6] *Drucker P.F.* Managing Oneself // *Harvard Business Review*. — 1999. March—April.
- [7] *Harpaz I.* The Importance of Work Goals: An International Perspective // *Journal of International Business Studies*. — First Quarter. — 1990.
- [8] *Johnson D.W.* Reaching Out. — Boston: Allyn and Bacon, 1993.
- [9] *Kharbanda O.P., Stallworthy E.A.* Listening — A Vital Negotiating Skill // *Journal of Managerial Psychology*. — 1991. — № 4.
- [10] *Milliken F., Martins L.* Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups // *Academy of Management Review*. — 1996. — № 2.
- [11] The Cultivation of Tomorrow's Leaders: Industry's Fundamental Challenge to management Education // *Newsline*. — 1993. — № 3.
- [12] *Tjosfold D., Johnson D.W.* Productive Conflict Management: Perspectives for Organizations. — New York: Irvington Publishers, 1983.

## PARAMETERS OF THE COMMUNICATIVE COMPETENCE OF MANAGERS

**A.E. Levchenko**

Human Resources Management Chair  
Moscow State University after M.V. Lomonosov  
1 hum. bld., Leninsky Hills, Moscow, Russia, 119991

The article reveals key parameters of the communicative competence of the manager of the multinational company and identifies their components — knowledge, skill and personal qualities.