

СПЕЦИФИКА МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОММУНИКАЦИЙ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Анашкин Ю.И.

ФГБОУ ВПО «Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева», Нижний Новгород, Россия (603950, ГСП-41, Н.Новгород, ул. Минина, д. 24), e-mail: uvr_otdel@ntu.nnov.ru

Рассматриваются отличительные характеристики межличностных коммуникаций и их важность в управлении организацией. Обосновывается необходимость учёта индивидуальных особенностей участников коммуникационных процессов в целях повышения управленческой и организационной эффективности. В качестве основных личностных барьеров коммуникаций рассматриваются особенности темперамента, отрицательные черты характера участников коммуникаций, несоответствие их интеллектуальных возможностей, низкий уровень развития коммуникативных способностей, особенности восприятия партнёра по коммуникации и передаваемой информации, негативные психические состояния, эмоции и чувства, различия в коммуникациях мужчин и женщин, недостаточные коммуникативные навыки. Показаны условия эффективного слушания собеседника, которое является важной составляющей процесса коммуникации и характеристикой эффективного менеджмента.

Ключевые слова: личность, межличностные коммуникации, общение, личностные барьеры коммуникаций, коммуникативная компетентность личности.

THE SPECIFIC CHARACTER OF INTERPERSONAL COMMUNICATION IN ORGANIZATION MANAGEMENT

Anashkin Y.I.

Nizhny Novgorod State Technical University n.a. R.E. Alekseev, Nizhny Novgorod, Russia, (603950, GSP- 41, Nizhniy Novgorod, Minin str., 24), e-mail: uvr_otdel@ntu.nnov.ru

The distinctive characteristics of interpersonal communication and their importance are examined. The necessity of taking into account individual characteristics of the participants of communication processes in order to improve managerial and organizational effectiveness is grounded. The peculiarities of temperament, the negative traits of the participants of the communication, the discrepancy between their intellectual capacity, the low level of development of communicative abilities, especially the perception of the communication partner and transmitted information, negative mental state, emotions and feelings, differences in men and women communication, lack of communication skills are considered as major personal barriers of communication. The effective hearing of the interlocutor, which is an important component of the communication process and the characteristics of effective management are shown.

Keywords: personality, interpersonal communication, communication, personal barriers of communication, communicative competence of personality.

И для отечественной, и для мировой науки характерно разнообразие взглядов, мнений на природу личности. Хотя каждое из них, имеющееся в научной литературе, подкреплено экспериментальными исследованиями и теоретическими обоснованиями, вопрос о том, что такое личность, остро дискуссионный. Чаще всего в психологии личность определяется как индивид, субъект социальных отношений и сознательной деятельности. В её структуру обычно включают направленность, способности, темперамент, характер, социальные установки. Отметим, что эти стороны психического облика личности «взаимосвязаны и взаимообусловлены», в реальной жизни, «переходя друг в друга, образуют неразрывное единство», которое «носит всегда более или менее ярко выраженный индивидуальный характер». Без понимания и учёта этих индивидуальных особенностей «невозможна

правильная расстановка людей и их рациональное использование», «применение их творческих возможностей и сил» [6, с. 27-28]. Такой подход актуален и необходим в современных условиях при осуществлении коммуникаций, которые являются основой жизнеобеспечения любой организации, наиболее важной составляющей эффективного управления. Знание и учёт особенностей участников коммуникационных процессов в организации, по нашему мнению, позволит повысить их эффективность, и, в конечном счёте, управленческую и организационную эффективность в целом.

Из всего комплекса коммуникаций, обеспечивающих деятельность организации, обратим внимание на межличностные коммуникации и влияние на их эффективность особенностей её участников. Подчеркнём, что именно межличностные коммуникации используются менеджерами чаще всего, и большая часть их рабочего времени тратится именно на них. По мнению специалистов, они очень важны для успеха управления, так как решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии сотрудников, и служат лучшим способом обсуждения, решения вопросов, характеризующихся неопределённостью.

Они могут возникать в составе организационной (деловой) коммуникации на внутреннем и внешнем уровне в любом из типов коммуникаций (аспект вложенности) и предполагают прямой межличностный обмен информацией, в котором преимущественно используется канал устной речи. При этом самым главным является передача информации от одного лица к другому, её восприятие, понимание, усвоение. Обратим внимание и на то, что межличностная коммуникация как субъект-субъектное взаимодействие в виде диалога равноправных партнёров, по мнению ряда исследователей, и есть общение [4].

Межличностные коммуникации обладают отличительными характеристиками. Они, практически всегда, более оперативны, избирательны, свободны от формальных рамок, что делает их более доступными и доходчивыми. Эффект восприятия может быть усилен за счет обаяния говорящего, ориентированного исключительно на конкретного собеседника. В межличностной коммуникации одновременно используются нескольких каналов передачи и восприятия информации, открываются большие возможности для использования эффекта обратной связи. Этот тип коммуникаций позволяет использовать одновременно с вербальной передачей сообщения невербальные символы, что может усиливать, либо изменять смысл слов, влиять на эффективность взаимодействия. Они применяются для передачи информации по неформальным коммуникационным каналам.

Вместе с тем можно отметить, что из всех типов коммуникаций межличностные сталкиваются с самым большим количеством коммуникативных помех – барьеров, которые препятствуют эффективному восприятию информации получателем. Наличие этих помех

обусловлено многообразием особенностей личности, мешающих эффективной организации межличностных коммуникаций, которые называют личностными барьерами. По нашему мнению, в качестве основных таких барьеров могут выступать следующие (рис. 1).

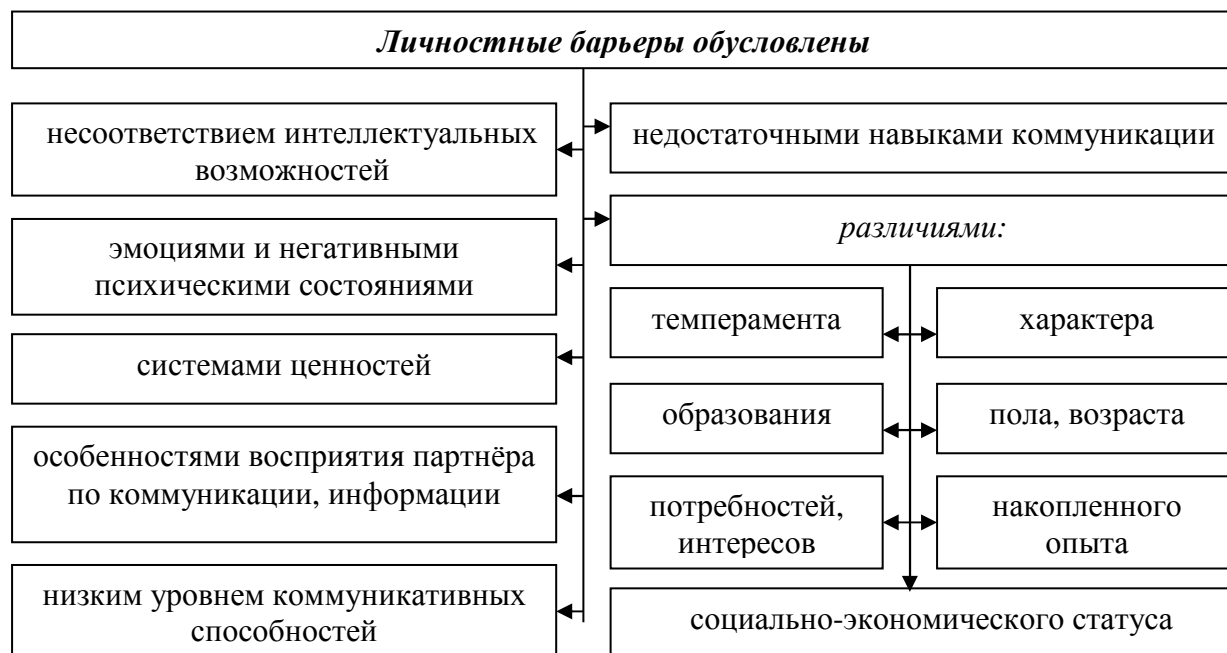


Рис. 1. Личностные барьеры коммуникаций

Рассмотрим их более подробно. *Темперамент* является биологическим фундаментом личности, так как основан на свойствах нервной системы. Он проявляется в стиле общения, во многом определяет такие характеристики общения, как эмоциональность, живость, выразительность. Наиболее легко умеют общаться сангвиники, чей темперамент выражается в живом энергичном поведении, открытости людям. Также успешно могут общаться холерики. Они очень экспрессивны, выразительны в движениях, речь их эмоциональна, но их настроение неустойчивое и может легко измениться. Флегматики – люди спокойные, сдержанные, у них не бывает перепадов настроений, но они медлительны. Им легче общаться с сангвиником, чем с холериком. Меланхолики склонны к грусти и печали, более медлительны, чем флегматики, наименее общительны, замкнуты.

От свойств темперамента существенно зависит формирование *характера*, который выражается в поведении и поступках человека. Можно выделить несколько групп черт характера, от сформированности которых определённым образом зависит общение:

- отношение человека к действительности, обществу (индивидуализм-коллективизм, оптимизм-пессимизм и др.);
- отношение к другим людям (общительность-замкнутость, грубость-вежливость и др.);
- отношение к труду (трудолюбие – лень, ответственность – безответственность и др.);
- отношение к себе (скромность – зазнайство, уверенность в себе – неуверенность и др.);

- волевые черты (целеустремлённость, настойчивость, решительность, выдержка и др.).

В каждой из этих групп представлены в основном парные черты – положительные и отрицательные. Если положительные черты характера оказывают позитивное влияние, то отрицательные, а также отсутствие или слабое проявление волевых черт характера негативно влияют на межличностные коммуникации.

Причиной возникновения барьеров также могут стать чрезмерное усиление и выраженность отдельных черт характера или их сочетаний (акцентуации характера, личности). Например, создают определённые барьеры при осуществлении общения:

- чрезмерная словоохотливость и жестикоуляция (гипертимическая акцентуация);
- замкнутость, немногословность (дистимическая акцентуация);
- стремление к лидерству, самоуверенность (демонстративная акцентуация);
- крайне низкая терпимость (тревожный и возбудимый типы акцентуации).

К личностным барьерам можно отнести *несоответствие интеллектуальных возможностей* участников коммуникации. От степени развития качеств мыслительной деятельности зависит сообразительность человека, его интуиция, способность выделить причинно-следственные связи в ходе общения и, следовательно, эффективность коммуникаций. На конструктивность общения оказывает влияние и степень развития воображения, что позволяет точнее воссоздать образ собеседника, его переживания, представить, как будет проходить обсуждение того или иного вопроса. Умение человека сосредоточиться, избирательность внимания позволяют человеку лучше воспринимать информацию в ходе коммуникационного процесса. Не менее важным в процессе общения является также и переключение внимания, намеренный осознанный перенос внимания с одного объекта на другой.

Барьер интеллекта чаще возникает у партнёров с неодинаковым видом мышления (например, у одного – наглядно-образное, у другого – наглядно-действенное). В зависимости от того, какие операции, формы мышления преобладают в интеллекте каждого из партнёров, они общаются на уровне или понимания или непонимания. Интеллект становится барьером в коммуникациях, когда его развитие не соответствует необходимому уровню для деятельности или когда разный уровень развития затрудняет общение. Например, если руководитель с высоким уровнем вербального интеллекта при постановке задачи не станет говорить на «языке сотрудника», учитывать его интеллект и способности, маловероятно, что эта задача будет понята правильно. Таким образом, барьер интеллекта в межличностной коммуникации возникает всякий раз, когда её участники различаются по особенностям мыслительной деятельности и не считают нужным учитывать специфику партнёра по общению.

Успех общения зависит также от *коммуникативных способностей* – индивидуально-психологических особенностей личности, обеспечивающих эффективность коммуникации с

другими людьми и психологическую совместимость в деятельности. В их состав входят: экстравертированность, открытость, эмоциональность, экспрессивность (выразительность), адекватная социальная перцепция (восприятие) и др. Они предполагают развитие культуры речи, правильное использование средств коммуникации, умение задавать вопросы и оценивать ответы собеседника.

При осуществлении коммуникаций могут стать барьером некоторые *психические состояния, эмоции и чувства*. Например, по оценке исследователей, «каждый третий работник примерно раз в неделю испытывает сильный стресс, а 13 % сотрудников – практически ежедневно» [7, с. 123-124]. Непродуктивный стресс (дистресс) приводит к снижению работоспособности, интеллектуальных и моторных функций. Серьёзное негативное влияние на процесс коммуникации может оказать утомление. В сенсорной сфере это потеря чувствительности различных анализаторов (снижается острота зрения, слуха), наступает снижение внимания, ухудшение памяти и мышления. Вряд ли возможны эффективные коммуникации в состояниях страха, тревоги, а также злости, гнева, ярости. При общении очень важно учитывать эмоции. Они влияют на работу мысли, оценку обстоятельств, мнения людей. Чувства человека часто выдают язык жестов, интонацию голоса и манеру говорить. Партнёр по коммуникации, который сосредоточен лишь на передаваемой информации и не учитывает состояние собеседника, снижает эффективность коммуникационного процесса. Способность сочувствовать другому человеку и принимать в расчёт его чувства – эмпатию, специалисты относят «к числу ключевых детерминантов эффективного человеческого общения» [2, с. 646].

Определённые различия выявлены на основе идентификации образцов *коммуникаций мужчин и женщин*. Например, мужчины более склонны акцентироваться на властных полномочиях, стремятся замаскировать неуверенность, отличаются прямолинейностью. А женщины большее внимание уделяют доверительным взаимоотношениям, часто сомневаются, предпочитают обходные маневры, стремятся задать больше вопросов, проясняющих проблему. Психологи установили, что «мужчины чаще сосредотачиваются на содержании разговора, а женщины больше внимания уделяют чувствам и самому процессу общения», обычно мужчина перебивает женщину почти в 2 раза чаще [5, с. 180]. Обратим внимание на то, что современные женщины, обладая такими качествами, как активность, добросовестность, целеустремлённость, способность к установлению взаимопонимания, сочувствию вносят специфические особенности в профессиональные коммуникации, способствуют улучшению психологической атмосферы в коллективах. Они выстраивают более осторожные отношения с партнёрами по общению, устанавливая контакты, способствующие откровенному обсуждению вопросов [3].

Эффективным межличностным коммуникациям мешают и барьеры, обусловленные *восприятием* партнёра по коммуникации и передаваемой информации. Оно неразрывно связано со всеми когнитивными процессами (прежде всего, с памятью и мышлением) и выражается в его свойстве апперцептивности (человек смотрит на мир через призму своей личности). Отметим некоторые особенности восприятия:

- оно подвержено влиянию стереотипов и предыдущего опыта. Примеры стереотипов в восприятии партнёра по общению: тонкие губы – злой человек, люди с квадратным подбородком обладают сильной волей, с большим лбом – умные. Часто общее впечатление о подчинённом переносится на оценку его отдельных характеристик. Информация, которая противоречит опыту, установившимся понятиям, часто отвергается полностью либо искажается с учетом имеющихся знаний;

- на результат восприятия значительно влияет установка (предварительная информация о человеке) и отношение (если мы имеем неудачный опыт взаимодействия с людьми, то, по всей вероятности, это повлияет на эффективность дальнейших коммуникаций с ними). Например, менеджер, как правило, блокирует информацию от лиц, получивших с его стороны отрицательную оценку, завышает оценки подчинённых, высказывающих сходные с ним мнения, и наоборот, занижает оценки тех, кто его не поддерживает;

- восприятие зависит от состояния человека в момент общения (раздражение, усталость, радостное побуждение – плохие помощники);

- оценка партнёра по коммуникации может быть необъективной из-за того, что к нему относятся пристрастно;

- люди воспринимают информацию избирательно, с учетом сферы деятельности и условий среды, своих интересов, потребностей, ценностей, мировоззрения.

Одним из барьеров эффективных коммуникаций могут быть недостаточные *навыки* её участников. Сложный комплекс коммуникативных знаний и навыков личности можно определить как *коммуникативную компетентность* личности, включающую в себя [4]:

- знание норм и правил общения (в т.ч. делового, повседневного, и др.);
- высокий уровень речевого развития, позволяющий человеку в процессе общения свободно передавать и воспринимать информацию;
- понимание невербального языка общения;
- умение вступать в контакт с людьми с учетом их половозрастных, социально-культурных, статусных характеристик;
- умение вести себя адекватно ситуации и использовать ее специфику для достижения собственных коммуникативных целей;
- умение воздействовать на собеседника таким образом, чтобы склонить его на свою

сторону, убедить в силе своих аргументов;

- способность правильно оценить собеседника (потенциальный конкурент, партнер) и выбирать собственную коммуникативную стратегию в зависимости от этой оценки;
- способность вызвать у собеседника положительное восприятие своей личности.

Коммуникативная компетентность рассматривается как «профессиональный ресурс современного управленца» [1, С. 57] и в контексте управленческой деятельности менеджера оказывает влияние на эффективность работы организации.

Обратим внимание на то, что среди коммуникативных навыков серьезной помехой для эффективных межличностных коммуникаций является *неумение слушать собеседника*. Исследования показывают, что эффективность менеджеров в процессе слушания в среднем составляет всего 25 %. Подчеркнём, что умение целенаправленно и активно слушать других имеет большое значение для взаимопонимания, является важной составляющей процесса коммуникации и характеристикой эффективного менеджмента. Это активный процесс, требующий соблюдения определённых условий, навыков и приёмов [8], показанных на рис. 2.

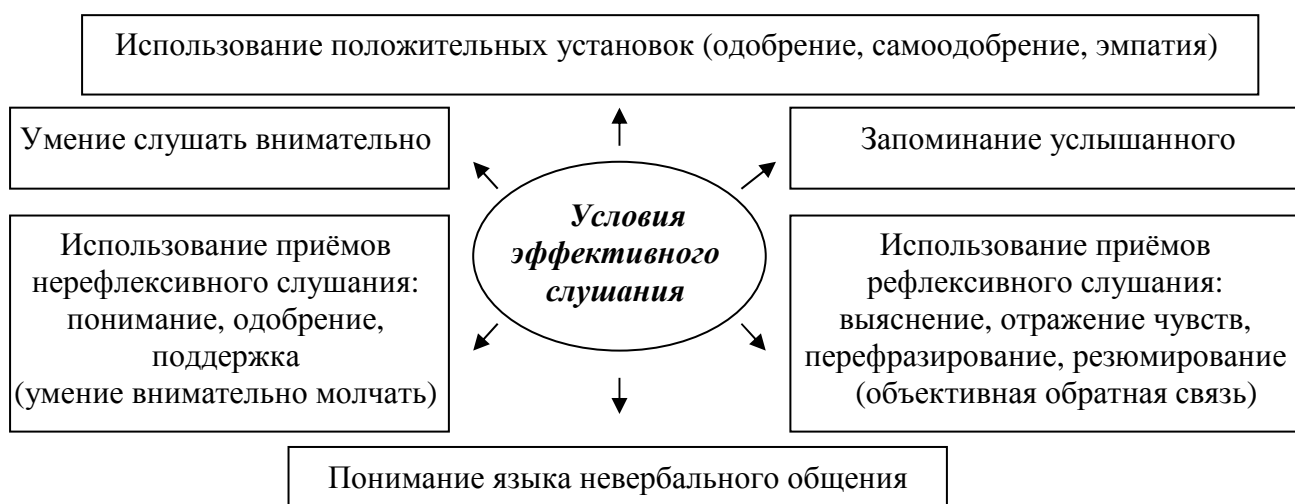


Рис. 2. Условия эффективного слушания

Всё вышеназванное убедительно свидетельствует о том, что для повышения эффективности межличностных коммуникаций необходимо учитывать личностные особенности её участников, что будет способствовать обеспечению согласованной, совместной деятельности сотрудников, всех составных частей организации для достижения поставленных целей.

Список литературы

1. Дудкина, Г.В. Психологические особенности коммуникативной компетентности в профессиональной управленческой деятельности // Психологическая наука и практика:

проблемы и перспективы: материалы III международной научно-практической конференции (Нижний Новгород, 25 апреля 2012 г.). – Н.Новгород: ННГАСУ, 2012. – С. 56-60.

2. Кричевский Р.Л. Психологический климат: метафора или реальность / Организационное поведение. Хрестоматия; [под ред. Д.Я. Райгородского]. – Самара: Издательский Дом «Бахрах-М», 2006. – 752 с.

3. Мезина, Л.Г. Гендерные особенности в профессиональных коммуникациях // Управление коммуникациями в бизнесе и политике: материалы X региональной научно-практической конференции (Нижний Новгород, 28–29 ноября 2012 г.). – Н. Новгород: Изд-во ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2013. – С.38-41.

4. Основы теории коммуникации; [под ред. М.А. Василика]. – М.: Гардарики, 2003. – 615 с.

5. Панфилова А.П. Коммуникативная компетентность специалиста / Психология делового общения. Хрестоматия; [под ред. Д.Я. Райгородского]. – Самара: Издательский Дом «Бахрах-М», 2006. – 784 с.

6. Рубинштейн С.Л. О личностном подходе / Психология личности в трудах отечественных психологов. Хрестоматия; [под ред. Л.В. Куликова]. – СПб.: Питер, 2002. – 480 с.

7. Хохлова Т.П. Стресс-менеджмент и его роль в преодолении профессиональных деформаций персонала в условиях посткризисного развития // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. – № 2. – С.123-129.

8. Атваттер И. Я вас слушаю [пер. с англ.] / И. Атваттер. – М.: Экономика, 1988. – 110 с.

Рецензенты:

Щербакова Е.Е., д.п.н., профессор кафедры общей и социальной педагогики ФГБОУ ВПО «Нижегородский государственный педагогический университет им. К. Минина», г. Нижний Новгород;

Сорокоумова С.Н., д.псх.н., профессор кафедры педагогики и психологии ФГБОУ ВПО «Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет», г. Нижний Новгород.