

# Коммуникабельность в структуре личностных детерминант управленческой деятельности



Морозов А.В.  
Доктор филологических  
наук, профессор, Институт  
государственной службы Академии  
управления при Президенте  
Республики Беларусь

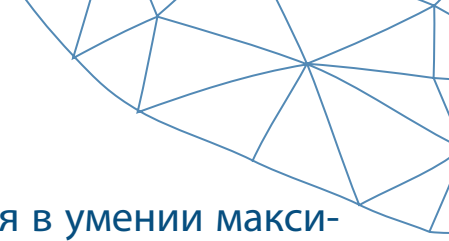
e-mail: morozoff.bel@mail.ru

## Аннотация

В статье феномен коммуникабельности рассмотрен в качестве важнейшего фактора управленческой деятельности руководителя и элемента его коммуникативной компетентности. Охарактеризованы основные принципы речевого воздействия современного управленца: доходчивость, ассоциативность, визуализация, экспрессивность, интенсивность. Автор приходит к выводу, что важнейшими критериями коммуникабельности в структуре личностных детерминант управленческой деятельности руководителя являются: соблюдение принципов речевого воздействия, использование набора коммуникационных эффектов, применение средств эмоциональной выразительности.

## Ключевые слова

• коммуникабельность • управленческая деятельность • коммуникативная компетентность • деловое общение • принципы речевого воздействия •



Коммуникабельность – это приобретаемое качество личности, которое проявляется в умении максимально качественно и адекватно использовать свои способности выстраивания продуктивного взаимодействия и воздействия в процессе общения. Для коммуникабельных людей характерна гибкость в контактах, способность не растеряться в разных ситуациях и меняющихся обстоятельствах общения, уверенность в себе, стремление к инициативности и лидерству в коллективе. Кроме того, коммуникабельность управленца важна для нетворкинга – процесса построения выгодных деловых связей.

Коммуникабельность неразрывно связана с коммуникативной компетентностью руководителя – умением эффективно устанавливать и поддерживать деловые отношения, хорошей осведомлённостью в области коммуникационного менеджмента и способностью результативно воплощать знания и приобретенные навыки в процессе делового общения. Коммуникативная компетентность – одна из важнейших составляющих этикета делового человека и залог успешности в карьере менеджера (управленца) как на государственной службе, так и в бизнесе. Подготовка высококвалифицированных специалистов-менеджеров предусматривает системное обучение культуре делового общения, направленное на овладение технологиями эффективной коммуникации.

В современных социально-экономических условиях коммуникативная компетентность является составной частью позитивного имиджа руководителя, под которым понимается сформировавшийся образ с присущими ему ценностными характеристиками, оказывающими определенное воздействие на окружающих.

Основные признаки коммуникативной компетентности современного руководителя:

- оперативная и адекватная ориентировка в ситуации делового взаимодействия;
- культура вербальной, невербальной и паравербальной составляющих коммуникации;
- целенаправленное стремление понять партнера по коммуникации в контексте конкретной ситуации делового общения;
- учёт социального статуса коммуникантов и возможных межкультурных различий;
- установка при взаимодействии не только на деловой результат, но и на партнёра, его интересы;
- владение ситуацией делового общения, умение слушать и готовность проявить инициативу;
- психологическая уверенность в себе (не переходящая в самоуверенность);
- умение управлять отрицательными и положительными эмоциями на всех этапах делового общения.

Такие навыки являются основными составляющими профессиональной культуры: чтобы быть эффективными, современным руководителям важно владеть технологиями ведения основных видов монологического и диалогического делового общения.

Специфика речи в деловом общении заключается в том, что в отличие от повседневной жизни, в процессе коммуникации в профессиональной среде важны все аспекты, начиная от смысла передаваемой информации и заканчивая применяемыми невербальными и паравербальными средствами.

Традиционно к ораторским способностям относят следующие качества речи:

1. Словарный запас.
2. Состав речи.
3. Грамотность.
4. Произношение и интонация.
5. Невербальное составляющее (мимика, взгляд, жесты, поза) [1; 3].

Мы считаем, что традиционный набор качеств речи применительно к современному руководителю следует дополнять социокультурными и психологическими характеристиками коммуникабельности как элемента коммуникативной компетенции: чем основательнее и разностороннее задействованы опытным управленцем человеческие ощущения, тем эффективнее проникает информация в психику людей и, соответственно, активнее проходит процесс ее освоения. В этой связи в деловой этике целесообразно использовать следующие основные принципы речевого воздействия:

- доходчивость – следует учитывать не только культурно-образовательный уровень слушателей, их социальный и профессиональный опыт, но и разнообразные психологические характеристики аудитории, её эмоциональное состояние, уровень мотивированности и отношение к адресованной ей информации (зачастую человек слышит то, что действительно хочет слышать);

- ассоциативность – под психологической основой ассоциативности понимаются сочетаемые с экспрессивной наполненностью и содержанием речи сопереживания и соразмышления, вызываемые обращениями коммуниканта к эмоциональной и рациональной памяти аудитории. Ассоциативное восприятие конкретных событий, фактов или явлений можно подразделить на три вида: ассоциации по смежности (нечто воспринимается как смежное, соседствующее); ассоциации по сходству, когда новый объект похож (или представляется похожим) на известный ранее, а также ассоциации по контрасту, благодаря которым осуществляется компаративный анализ резко отличающихся фактов и явлений. Ассоциативность в ходе выступления может вызываться, в частности, посредством привлечения стихотворных и прозаических текстов, произведений музыки и живописи, отрывков из кинофильмов и тому подобное;
- визуализация – подразумевает эмоционально окрашенное впечатление от внешнего вида, манеры общения, а также основных невербальных (жесты, мимика, поза) и паравербальных (звуковых) характеристик оратора;
- экспрессивность – эмоциональная напряженность выступления, которая позволяет выражать субъективную позицию говорящего в отношении предмета или адресата (невербальными и паравербальными средствами экспрессивности живого акта коммуникации могут выступать поза, мимика, жестикуляция, громкость речи, тембр говорящего);
- интенсивность – руководитель должен умело ориентироваться в настроении аудитории, вовремя предлагать ей наиболее приемлемый скоростной режим передачи и усвоения информации.

Вышеперечисленные принципы коммуникационной деятельности приобретают наибольшую эмоциональную выразительность при разумном использовании психологических основ риторического инструментария, практическое назначение которого – осуществить акт деловой коммуникации таким образом, чтобы оно оказало оптимальное воздействие на мысли, чувства и последующее поведение людей. На наш взгляд, для совершенствования имиджа современного руководителя в данный риторический инструментарий необходимо включать следующие эффекты, основанные на учете психологии восприятия:

- эффект эмпатийной составляющей – в современной теории и практике коммуникации эмпатия понимается как разделение (сопереживание) чужих чувств и состояний в качестве инструмента познания партнера по общению; овладение культурой эмпатических отношений является одним из условий успешности руководителя в процессе делового общения;
- эффект интонации и пауз – психологическая особенность человеческого восприятия такова, что умело применяемые оратором интонации и паузы могут способствовать значительному (до 10-15%) приращению усваиваемой аудиторией информации. Придание произносимому тексту определенной голосовой тональности, как правило, вызывает у слушателей определенные ассоциации;
- эффект релаксации – необходимо предоставлять аудитории возможность психологической разрядки, призванной восстановить эмоциональную энергию слушающих (это может, в частности, достигаться посредством обращений к юмору в виде анекдотов, пословиц и поговорок, забавных историй и тому подобное).

Применение эмоционально окрашенных средств коммуникации направлено на то, чтобы аудитория испытывала интерес к выступлению на всем его протяжении и активно воспринимало услышанное [2].

Поэтому устная речь успешного руководителя должна выгодно отличаться от письменного текста тем, что его коммуникабельность достигается за счет эффективного использования средств повышения эмоциональной выразительности речи:

1. Варьирование тональностью выступления. Правильный выбор определенной эмоционально окрашенной тональности в процессе выступления служит более яркому раскрытию основной идеи, заложенной оратором в различные части или в выступление в целом.
2. Акцентизация основных положений и идей. Восприятие доклада является более осознанным, его психологическое воздействие на слушателей становится более проникновенным, если в процессе выступления оратор с помощью приемов прямой и косвенной акцентировки умело сосредотачивает внимание на наиболее важных с его точки зрения структурных элементах речи. С целью акцентизации основных положений и идей используются такие речевые элементы, как не нарушающие общего хода выступления паузы, намеренные изменения темпа произнесения речи, высоты голоса и тому подоб-

ное.

3. Приемы диалоговой коммуникации. В качестве эффективной формы коммуникационного взаимодействия классический диалог представляет собой последовательность высказываний его участников, сменяющих друг друга в роли коммуниканта и реципиента. Продуктивный диалог способствует установлению должного контакта выступающего с аудиторией, заставляют слушателей (нередко даже неосознанно) включиться в мыслительный процесс, сопровождающий произносимые оратором тезисы. Подобный эффект достигается за счет многократных обращений выступающего к аудитории. При этом необходимо учитывать то, что использование приема диалогизации речи не должно превращать выступление в дискуссию как один из наиболее распространенных видов спора (исключениями являются случаи, когда такая цель ставится оратором изначально). Поэтому разнообразные обращения к аудитории должны предполагать только определенную мыслительную или достаточно краткую вербальную реакцию с ее стороны. Кроме того, в рамках диалоговой коммуникации вполне уместно использование не требующих ответов (то есть подразумевающих уже готовые и понятные слушателю ответы) риторических вопросов, которые также способствуют более активному восприятию основных положений речи.

4. Повторы. Особенность человеческой психики такова, что информация, как правило, не доходит до адресата в полном объеме с первого раза: поэтому основные идеи и положения следует повторить два, а лучше три раза, в том числе в заключительной части выступления.

5. Презентация заинтересованности и убежденности. Настроение выступающего, неподдельно искреннее отношение к тому, о чем он говорит, безусловно, передается аудитории. Демонстрация оратором твердой убежденности позволяет избегать двусмысленности и неопределенности при налаживании контакта между выступающим и слушающими.

6. Побуждение к действию. Сопричастности слушателей с коммуникантом, их заинтересованности в восприятии положений и идей, во многом способствует обращенный к присутствующим призыв к конкретному действию, которое ожидается оратором от аудитории в качестве желаемого результата процесса делового общения. Целенаправленное побуждение подталкивает слушателей к совершению определенного поступка; именно эта часть речевого обращения, как правило, является наиболее пафосной. Особенно важно повторить эмоционально насыщенное побуждение к конкретному действию в заключительной части монологической или диалогической речи.

При использовании приема побуждения к действию методологически важно учитывать наличие двух разновидностей побудительной монологической речи руководителя: императива и манипуляции.

Императив представляет собой авторитарную, директивную форму воздействия управленца с целью достижения контроля над поведением подчиненных. По существу, императив – прямое принуждение человека к определенным действиям и решениям (примеры императива в управленческой практике – разнообразные распоряжения, приказы, указания, предписания, требования).

Манипуляция – это скрытое управление другим человеком, такое психологическое воздействие на него, которое призвано обеспечить негласное получение манипулятором односторонних преимуществ. Манипулятивные приемы осуществляются таким образом, чтобы у объекта манипулирования сохранялась иллюзия самостоятельности принятых решений. Специфика манипуляции – в ее скрытом характере (утаивается как сам факт воздействия, так и, естественно, его истинная цель).

Сходство манипуляции и императива заключается в том, что обе формы воздействия имеют целью добиться контроля над поведением и мыслями другого человека. Коренное отличие двух разновидностей побудительной монологической речи заключается в том, что при манипуляции так называемый «партнер» по общению не информируется об истинных целях, которые скрываются или подменяются другими. Обнаружение факта манипуляции по отношению к партнеру (коллеге) приводят к разрушению близких и доверительных отношений.

Современному руководителю важно научиться вовремя и адекватно распознавать и нейтрализовать манипулятивные приемы, обращенные к нему или по отношению к членам возглавляемого им коллектива. Одним из важнейших условий противодействия манипуляциям является четкое осознание руководителем еще до вступления в процесс делового общения интересов, целей и задач представляемой



им организации.

Таким образом, коммуникабельность как фактор управленческой деятельности и важнейший элемент коммуникативной компетенции личности руководителя предполагает наличие следующих элементов культуры речи в процессе делового общения:

1. Соблюдение принципов речевого воздействия (доходчивости, ассоциативности, визуализации, экспрессивности, интенсивности);
2. Использование набора коммуникационных эффектов (эмпатийной составляющей, интонации и пауз, релаксации);
3. Применение средств эмоциональной выразительности (варьирование тональностью выступления, акцентизация основных идей, диалогизация речи, повторы, презентация заинтересованности и убежденности, побуждение к действию).

Учет феномена коммуникабельности в структуре личностных детерминант управленческой деятельности принципиально важен не только в процессе коммуникации, но и при осуществлении двух других важных сторон делового общения – перцептивной (оценка участниками общения друг друга) и интерактивной (направленной на совершение совместных действий).

---

## Список использованной литературы:

1. Бороздина П.В. Психология делового общения. – М. : Диалог, 2006. – 224 с.
2. Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалов В.Г. Этика деловых отношений. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 368 с.
3. Кузнецов И.Н. Деловое общение. Деловой этикет. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 212 с.

## A sociableness in the structure of personal determinants of managerial activity

Morozov A.V.

Doctor of Philology, Professor, Institute of Public Administration of the Academy of Management under the President of the Republic of Belarus

E-mail: morozoff.bel@mail.ru

## Abstract

The phenomenon of sociableness is considered in the article as the most important factor in the managerial activity of the head and an element of his communicative competence. The basic principles of speech influence of the modern manager are described: comprehensiveness; associativity; vizulization; expressivity; intensity. The author concludes that the most important criteria for sociableness in the structure of personal determinants of a manager's activity are: observance of the principles of speech influence; using a set of communication effects; the use of emotional expressiveness.

## Key words

• sociableness • management • communication competence • business relations • principles of speech influence •

---

## References

1. Borozdina P.V. Psychology of business communication. – Moscow: Dialog, 2006. – 224 p.
2. Kibanov A.Y., Zakharov D. K., Konovalov V. G. Ethics of business relations. – Moscow: INFRA-M, 2002. – 368 p.
3. Kuznetsov I.N. Business communication. Business etiquette. – Moscow: UNITY-DANA, 2014. – 212 p.

