

## **Управленческая коммуникация как основа успешной деятельности руководителя**

**Нателла РОЖДЕСТВЕНСКАЯ**, научный сотрудник Волгоградского областного института повышения квалификации специалистов образования

**В последнее время всё большее внимание уделяется такому аспекту управленческой деятельности, как работа с людьми. Мы, наконец, начинаем понимать, что как бы чётко ни была спланирована работа, какие бы валидные концепции развития школы ни разрабатывали руководители, но если они не в силах профессионально управлять коллективом, — грош цена всем управленческим намерениям и решениям.**

**Профессиональное общение — это прежде всего внимание к людям, к их нуждам, уважение к ним, основанное на строгой требовательности без амикошества, панибратства. Всё это, конечно, зависит от профессионализма руководителя, его управленческой и общей культуры, его нравственной позиции.**

**Но всему этому надо и учиться. С 1995 г., как известно, в нашей стране началась подготовка специалистов в сфере управления системой образования. Разработана также федеральная программа «Менеджер образования» (до недавнего времени «на директора» и «на заведующего отделом образования» у нас нигде никого не учили). Подготовка менеджеров в послевузовский период стала приоритетным направлением в деятельности многих институтов повышения квалификации работников образования, проводится аттестация руководителей школ. В перспективе — введение процедуры сертификации управленческой деятельности.**

**В Волгоградском областном институте повышения квалификации разработано пособие по образовательному менеджменту, адресованное руководителям школ и других учреждений образования. Создано оно в рамках российско-британского проекта «Повышение эффективности переподготовки специалистов образовательных учреждений Волгоградской области». В разработке его приняли участие Волгоградский педуниверситет, ИПК работников образования и Центр по образовательному менеджменту Оксфорд — Брукс — университета.**

**Мы начинаем знакомить вас с этими рекомендациями, отличительная черта которых — органическое сочетание теории (причём живой, основанной на практике) с практическими вопросами, заданиями, тестами.**

**Ознакомьтесь, пожалуйста, с этими материалами, которые, надеемся, помогут вам повысить свою коммуникативную, а значит, и управленческую культуру.**

Сегодня врез для того, кто станет спорить с тем, что управленческая деятельность предполагает не только из освоения административных методов, но и овладения приёмами работы с людьми. Субъект управления — человек, и поэтому самоуправление имеет смысл и будет эффективным только тогда, когда оно осуществляется в интересах человека. Школа — это прежде всего человеческая социальная организация, люди — её главный ресурс, и ответственность руководителя за них столь же велика, как и за результаты деятельности организации. Не поймём мы этого — так и будем нести на себе груз архаизма административно-командной системы.

Думаю, понятно, что руководитель образовательного учреждения — в первую очередь специалист по работе с людьми: сама должность требует от него уметь строить взаимоотношения с подчинёнными и вышестоящими руководителями, с другими учреждениями образования; уметь обучать и развивать работников, обладать высокой психологической культурой, умело создавать условия для самоактуализации и личностного роста подчинённых для работы эффективных творческих групп. Очень важное качество руководителя — способность регулировать своё поведение.

Какие же функциональные обязанности должны осуществлять директор и завуч школы в её гуманитарно-коммуникативном пространстве взаимодействия? К числу таких специфических профессионально-личностных функций относятся:

— избирательность образовательных ценностей, теоретических концепций, управленческих стилей и методов;

— рефлексия собственной управленческой деятельности, придание ей концептуального характера;

— определение собственной управленческой позиции;

— самореализация, связанная с авторством, творчеством, выбором;

— социальная ответственность;

— управленческая коммуникация.

Об этой функции мы и поговорим.

Управленческая коммуникация — особая разновидность общения в процессе управленческих действий, представляющая собой **диалогическое взаимодействие** руководителя и подчинённых. Каждый опытный современный менеджер понимает, как возрастает сегодня потребность в эффективном общении. Из управленческой практики учёные сделали вывод о том, что управлять — значит строить конструктивное общение. Зарубежные менеджеры — американские, английские, японские — считают неумение руководителя эффективно общаться главным препятствием на пути достижения целей организации, которую он возглавляет. К эффективной работе с персоналом специалисты в области менеджмента относят способность взаимодействовать с коллективом и группами специалистов, учитывать мотивацию и эмоциональное состояние работников, обеспечивать полноценный информационный обмен, добиваться точного и в срок исполнения заданий, предотвращать и разрешать конфликты, побуждать подчинённых к совместному поиску способов эффективного достижения целей. Без коммуникативных умений руководителя говорить обо всём этом бесполезно, ибо в процессе общения рождается то, что и составляет суть коллективного дела: обмен информацией, познание друг друга, установление межличностных отношений, формирование самооценки, сопереживание, развитие самооценки, обмен ролями. Всё это способствует успешности трудовой деятельности коллектива.

Исследователи различают функционально-ролевое, межличностное и деловое общение.

**Функционально-ролевое общение** происходит на уровне социальных ролей партнёров (начальник и подчинённый, учитель и ученик и т.п.). Ему свойственны определённые нормы, ожидания, общение осуществляется как бы между «ролевыми масками».

**Межличностное общение** основывается на общности взглядов, идеалов, ценностей, мотивов поведения. Этот вид общения носит преимущественно эмоциональный характер и предполагает отношения и неформального плана. В любом коллективе есть группы сотрудников, которые общаются на межличностном уровне.

**Деловое общение** порождается потребностями совместной деятельности и полагает установление и развитие контактов между ними во имя общего дела, чётко осознаваемой цели. Деловому общению присущи некоторые признаки и функционально-ролевого, и межличностного общения, ибо в нём затрагиваются интересы не только «ролевых масок», но и конкретных людей. Это общение с коллегами, с подчинёнными, с начальством, с представителями власти, с родителями и т.п.

Особая разновидность делового общения **управленческая коммуникация** — как уже было сказано, процесс диалогического взаимодействия субъектов, включающий обмен информацией, субъектное отношение к ней, поиск каждым партнёром личностных смыслов деятельности, обмен её ценностями, рефлексию собственной позиции в управлении, поиск личностнозначимых способов действия, достижение взаимопонимания, эффективного самоопределения в жизнедеятельности учреждения на основе использования собственных ресурсов. Совещания, заседания, различные беседы, дискуссии, педсоветы, постановка и разъяснение заданий подчинённым, отчёты перед коллективом и начальством и т.п. — всё это различные формы управленческой коммуникации. Исследования в области менедж-

мента показали, что от 50 до 90% рабочего времени руководители всех уровней (стратегического, тактического, оперативного) расходуют на различные виды общения. 86% японских менеджеров считают неумение руководителя общаться главным препятствием на пути успешной деятельности учреждения.

Способы, характер и стили общения при управленческой деятельности обладают определённой спецификой, которая порождается потребностями школы, связана с необходимостью активно взаимодействовать с коллективом учителей для достижения взаимопонимания в целях, методах и содержании работы.

Исследования, проведённые Волгоградским ИПК специалистов образования, показали, что до 75% руководителей образовательных учреждений области испытывают затруднения в различных ситуациях управленческой коммуникации. Эта способность у них развита слабо. В психологии, как известно, различают способности элементарные и сложные, общие и специальные, потенциальные и актуальные, слабо выраженные и ярко проявляющиеся. С этой точки зрения способность к управленческой коммуникации — **сложная совокупность ценностно-смысловых установок**, психологических качеств, профессиональной культуры.

От того, насколько развита способность к управленческой коммуникации, зависит:

— диагностика творческого потенциала учителей и реализация дифференцированных программ их развития;

— стимулирование и поддержка творческих усилий педагогов в образовательном процессе;

— становление коммуникативного пространства взаимодействия субъектов демократического управления;

— создание ситуаций личностного и профессионального саморазвития педагогов;

— морально-психологический климат в учреждении, эффективность выполнения работниками поручений и их удовлетворённость своим трудом;

— взаимоотношения с родителями, с другими учреждениями образования, с органами государственной власти и управления образованием.

Весьма значимый фактор эффективности управленческой коммуникации — психологическая подготовленность менеджера образования, в частности уровень развития его диагностических и рефлексивных способностей, предрасположенность к диалогическому, субъектно-смысловому взаимодействию. В условиях личностной ориентации образования особо востребуются субъектные качества руководителя. Чтобы эффективно управлять, необходимо прежде **познать самого себя, разобраться в особенностях своей индивидуальности**. Оценить свой профессионально-личностный потенциал можно, используя широко известные психологические методики Айзенка, Кеттелла, Леонгарда и др., которые подробно описаны в психологической литературе, в том числе в пособиях, специально подготовленных в помощь менеджерам.

Более подробно остановимся на анализе некоторых коммуникативных способностей и умений менеджера. В частности, рассмотрим процессы передачи и приёма информации (умение слушать и выражать свою мысль), направленность на человека — партнёра по коммуникации, способность к эффективной перцепции и к выбору способов общения, адекватных личности партнёра. Поговорим подробнее о вербальных (речевых) аспектах управленческой коммуникации и выделим типичные ошибки, обусловленные **ориентацией на себя, а не на партнёра**. Начнём с практики. Итак, вот вам задание. Оцените степень развитости собственных коммуникативных качеств. Для этого воспользуйтесь предлагаемыми тестами.

### Тест 1. Умение слушать

Инструкция:

Ответьте на вопросы, дав оценку в баллах:

4 балла — всегда;

- 3 балла — часто;
- 2 балла — иногда;
- 1 балл — никогда.

1. Даёте ли Вы собеседнику возможность высказаться?
2. Обращаете ли Вы внимание на подтекст высказывания?
3. Стараетесь ли Вы запомнить услышанное?
4. Обращаете ли Вы внимание на главное в сообщении?
5. Слушая, стараетесь ли сохранить в памяти основные факты?
6. Обращаете ли Вы внимание собеседника на выводы из сообщения?
7. Подавляете ли Вы своё желание уклониться от неприятных вопросов?
8. Воздерживаетесь ли Вы от раздражения, когда слышите противоположную точку зрения?
9. Стараетесь ли удержать внимание на словах собеседника?
10. Охотно ли беседуют с Вами?

Подсчитайте сумму баллов: 32 и более — отлично, 27 — хорошо, 22–26 — посредственно. Менее 22 баллов — Вам надо научиться слушать собеседников.

## Тест 2. Умение слушать

Выберите подходящий для Вас ответ.

1. Какова, по-Вашему, цель беседы или разговора:
  - а) лучше узнать собеседника;
  - б) высказать свою точку зрения по данному вопросу;
  - с) поделиться мнениями и обсудить их.
2. Задают ли Ваши дети такие вопросы: «Как и где спят облака» или «Была ли бабушка маленькой»?
  - а) часто;
  - б) никогда;
  - с) иногда.
3. Приходилось ли Вам по утрам, собираясь на работу, напевать?
  - а) да, всегда одну и ту же песню;
  - б) да, обычно разные песни;
  - с) нет, никогда.
4. В конце собрания задаёте ли Вы вопросы докладчику?
  - а) да, всегда есть о чём спросить;
  - б) иногда, когда Вы не согласны с изложенной точкой зрения;
  - с) никогда, т.е. не верите, что одним вопросом можно изменить точку зрения докладчика.
5. После разговора с другом или коллегой случалось ли Вам менять точку зрения по данной проблеме?
  - а) да, довольно часто;
  - б) иногда;
  - с) никогда;
6. Когда Вы разговариваете с кем-либо, то:
  - а) больше говорите Вы;
  - б) больше говорит Ваш собеседник;
  - с) оба говорите поровну.
7. При одинаковой цене, что бы Вы предпочли купить?
  - а) книгу;
  - б) грампластинку;
  - с) билет в кино.
8. Коллега хочет поделиться своими проблемами, которые Вас не касаются. Что Вы подумаете?

- а) что потеряли ценное время;
  - б) что теперь будете иметь на него влияние;
  - с) что попытаетесь помочь ему.
9. Какая из фраз подходит больше всего Вашей точке зрения?
- а) лишь специалист может говорить хорошо по данной проблеме;
  - б) каждый может обо всем говорить, если умеет хорошо выражать свои мысли;
  - с) специалисты не всегда хорошие ораторы, чтобы убедительно говорить о проблеме и своих разработках.
10. Если при разговоре смысл слов ускользает от Вас, как Вы поступите:
- а) остановите говорящего и попросите объяснить сказанное;
  - б) отметите про себя неясное, чтобы спросить об этом в конце разговора;
  - с) в целом Вам всегда ясно.
11. Можете ли Вы повторить сообщение или песню, услышанные утром по радио?
- а) да, всегда;
  - б) да, но Вам необходимо время, чтобы вспомнить;
  - с) Вы не можете вспомнить.
12. У эстрадного певца прежде всего Вы цените:
- а) голос;
  - б) внешний вид;
  - с) поведение на сцене.
13. Посещение концертов для Вас:
- а) событие, доставляющее удовольствие;
  - б) светская обязанность;
  - с) удовольствие, если исполняют ваши любимые произведения.
14. Вы в гостях, кроме Вас ещё 5–6 человек. Вы заводите разговор. Чаще всего:
- а) Вас почти никто не слушает;
  - б) все умолкают, чтобы выслушать Вас;
  - с) Вы не являетесь инициатором разговора.
15. Вы в курсе событий общественной жизни благодаря:
- а) просмотру телепередач;
  - б) слушанию радио;
  - с) чтению газет.

*Начисление баллов.*

- 1. а — 2; б — 1; с — 3;
- 2. а — 3; б — 1; с — 2;
- 3. а — 2; б — 3; с — 1;
- 4. а — 2; б — 3; с — 1;
- 5. а — 2; б — 3; с — 1;
- 6. а — 1; б — 2; с — 3;
- 7. а — 3; б — 1; с — 2;
- 8. а — 1; б — 2; с — 3;
- 9. а — 1; б — 2; с — 3;
- 10. а — 3; б — 3; с — 1;
- 11. а — 3; б — 2; с — 1;
- 12. а — 3; б — 1; с — 2;
- 13. а — 3; б — 1; с — 2;
- 14. а — 2; б — 3; с — 1;
- 15. а — 3; б — 3; с — 1.

Подсчитайте сумму баллов.

15–24 балла. Вы с трудом слушаете собеседников, недооцениваете пользу, которую можно извлечь из разговора и обогатить Ваши знания и жизненный опыт.

25–35 баллов. Вы посредственный слушатель. Для Вас беседы — не главный источник

информации и основа общения. От Вас много можно узнать, но не только Вам дано право на истину. Даже критику и упрёки полезно выслушать. Вам необходимо слушать больше, чем Вы это делаете.

36–45 баллов. Вы обладаете редким качеством — умением слушать и говорить в меру. Разговаривать с Вами — одно удовольствие. Ваши собеседники всегда могут почерпнуть от Вас что-либо полезное. Вы умеете входить в положение других людей — это прекрасная черта руководителя, которую важно сохранить.

### **Тест 3. Умение слушать**

Перед Вами 16 вопросов. Не задумываясь, ответьте «да» или «нет».

1. Не ждёте ли Вы нетерпеливо, пока другой закончит говорить и даст Вам возможность высказаться?
2. Не спешите ли Вы принять решение до того, как поймёте проблему?
3. Не слушаете ли Вы лишь то, что Вам нравится?
4. Не мешают ли Вам слушать собеседника Ваши эмоции?
5. Не отвлекаетесь ли Вы, когда Ваш собеседник излагает свои мысли?
6. Не запоминаете ли Вы вместо основных моментов беседы какие-либо несущественные?
7. Не мешают ли Вам слушать предубеждения?
8. Прекращаете ли Вы слушать собеседника, когда проявляются трудности?
9. Занимаете ли Вы негативную позицию к говорящему?
10. Всегда ли Вы слушаете собеседника?
11. Ставите ли Вы себя на место говорящего, чтобы понять, что заставило его говорить именно так?
12. Принимаете ли Вы во внимание тот факт, что у Вас с собеседником могут быть разные предметы обсуждения?
13. Допускаете ли Вы, что у Вас и Вашего собеседника может быть разное понимание смысла употребляемых слов?
14. Пытаетесь ли Вы выяснить тот факт, что спор, может, был вызван различием точек зрения или постановкой вопроса?
15. Избегаете ли Вы взгляда собеседника в разговоре, не смотрите ли Вы по сторонам, когда слушаете?
16. Возникает ли у Вас непреодолимое желание прервать собеседника и вставить своё слово за него или в пику ему, определить его выводы?

*Ключ:*

Вы получаете 1 балл за ответы «да» на 10-й, 11-й, 12-й, 13-й и 14-й вопросы и за ответ «нет» на все остальные. Подсчитайте общий балл.

*Результат:*

от 13 до 16 баллов — в Вас высоко развито умение слушать;

от 10 до 12 баллов — средний уровень;

меньше 10 баллов — Вы не умеете слушать людей, беседы с Вами неэффективны.

### **Тест 4. Умение излагать свои мысли**

Ответьте, пожалуйста, «да» или «нет» на предложенные вопросы.

1. Заботитесь ли Вы о том, чтобы быть понятным?
2. Подбираете ли Вы слова, соответствующие возрасту, образованию, интеллекту и общей культуре слушателя?
3. Обдумываете ли Вы форму изложения мысли, прежде чем высказаться?
4. Ваши распоряжения достаточно кратки?
5. Если слушатель не задаёт Вам вопросы после того, как Вы высказались, считаете ли Вы, что он Вас понял?

6. Достаточно ли точно и ясно Вы высказываетесь?
7. Следите ли Вы за логичностью Ваших мыслей и высказываний?
8. Выясните ли Вы, что было не ясно в Ваших высказываниях? Побуждаете ли задавать вопросы?
9. Задаёте ли Вы вопросы слушателям, чтобы понять их мысли и умения?
10. Отличаете ли Вы факты от мнений?
11. Стараетесь ли Вы опровергнуть мысли собеседника?
12. Стараетесь ли Вы, чтобы слушатели всегда соглашались с Вами?
13. Используете ли Вы профессиональные термины, далеко не всем понятные?
14. Говорите ли Вы вежливо и дружелюбно?
15. Следите ли Вы за впечатлением, производимым Вашими словами?
16. Делаете ли Вы паузы для обдумывания?

*Ключ:*

Вы получаете по 1 баллу за ответы «да» на 5-й, 11-й, 12-й и 13-й вопросы и по 1 баллу за ответы «нет» на все остальные вопросы.

Подсчитайте количество баллов.

*Результат:*

от 12 до 16 баллов — отличный результат;

от 10 до 12 баллов — средний;

меньше 9 баллов — плохой.

#### **Тест 5. Взаимоотношения с собеседником**

Этот тест поможет Вам сделать вывод о том, как влияют Ваши дискуссии на взаимоотношения с людьми. Оцените каждое высказывание по 4-балльной шкале, припомнив при этом конкретные ситуации.

1. Мой собеседник не упрям и смотрит на вещи широко.
2. Он уважает меня.
3. Обсуждая различные точки зрения, смотрим на дело по существу. Мелочи нас не волнуют.
4. Мой собеседник понимает, что я стремлюсь к хорошим взаимоотношениям.
5. Он всегда по достоинству оценивает мои высказывания.
6. В ходе беседы он чувствует, когда надо слушать, а когда говорить.
7. При обсуждении конфликтной ситуации я сдержан.
8. Я чувствую, когда моё сообщение интересно.
9. Мне нравится проводить время в беседах.
10. Когда мы приходим к соглашению, то хорошо знаем, что делать каждому из нас.
11. Если нужно, мой собеседник готов продолжать обсуждение.
12. Я стараюсь идти навстречу его просьбам.
13. Я верю его обещаниям.
14. Мы оба стараемся угодить друг другу.
15. Мой собеседник обычно говорит по существу и без лишних слов.
16. После обсуждения различных точек зрения я чувствую, что это полезно мне.
17. В любой ситуации я избегаю слишком резких выражений.
18. Я искренне стараюсь понять собеседника.
19. Я вполне могу рассчитывать на его искренность.
20. Я считаю, что хорошие взаимоотношения зависят от обоих.
21. После неприятного разговора мы обычно стараемся быть внимательными друг к другу и обиды не держим.

Подсчитывая баллы, Вы получите три результата:

— Взаимная поддержка — сумма баллов по вопросам № 2, 5, 9, 12, 14, 18, 20.

— Слаженность в общении — сумма баллов по вопросам № 1, 4, 8, 11, 15, 19.

— Способность улаживать конфликты — сумма баллов по вопросам № 3, 7, 10, 13, 16, 17, 21.

*Интерпретация результатов:*

21 балл и выше принимается за норму.

Если недобор по взаимной поддержке, значит, Вам следует быть внимательнее к собеседнику.

Плохая слаженность в общении — симптом того, что само общение происходило в неблагоприятной обстановке — в спешке, при отсутствии повода для обсуждения и т.п. Наконец, если есть трудности с улаживанием конфликта, то нужно активнее искать пути к взаимопониманию.

## **Рефлексивное задание**

Проанализируйте своё обычное поведение и вспомните, как Вы слушаете. Ответьте на следующие вопросы:

- Легко ли я отвлекаюсь?
- Не делаю ли я вид, что слушаю? Может быть, я слушаю просто из вежливости?
- Реагирую ли я на слова, звучащие эмоционально?
- Часто ли я перебиваю собеседника?
- Как я слушаю, если мне неинтересно?
- Не предаюсь ли я своим мыслям, если собеседник говорит медленно?
- Раздражают ли меня ошибки в речи собеседника?
- Не делаю ли я поспешных выводов?
- Может быть, я не слушаю, а обдумываю свой ответ?

*Ключ:* чем больше утвердительных ответов Вы дали, тем в меньшей степени Вы слушаете своего собеседника.

Спросите у своих коллег, подчинённых, родных, друзей, как вы слушаете. Внимательно прислушивайтесь к их суждениям. Сделайте общий вывод.

Теперь подробнее рассмотрим способность менеджера к эффективной передаче информации, к взаимодействию с партнёрами посредством знаковых средств. Этот процесс называют коммуникацией. Взяв это понимание за основу, будем исходить из того, что **любая порция информации содержит значение и смысл**. С учётом этого будем считать, что коммуникация — это диалог субъекта и их взаимопонимание благодаря обмену смыслами, содержащимися в передаваемой информации. Эффективность коммуникации, в том числе в сфере управления, обуславливается способностью субъектов чётко формулировать, группировать, передавать информацию и адекватно воспринимать её смысл.

Не случайно многие исследователи разводят понятия «информация» и «коммуникация»: хотя это и взаимосвязанные, но всё же различные понятия. Коммуникация включает и то, что передаётся, и то, как передаётся, и то, какой смысл воспринимается.

С этой точки зрения факторами эффективной управленческой коммуникации становятся информационная культура субъектов, уровень развития их диалогической и смыслотворческой функции, коммуникативная культура.

Эффективная коммуникация в процессе управления требует создания особого коммуникативного пространства, в котором осуществляется субъектно-смысловое общение, рефлексия действий, самореализация субъектов управления. Важный элемент пространства общения — оптимальные коммуникационные сети, состоящие из вертикальных, горизонтальных и диагональных связей.

## **Базовое понятие — коммуникационная сеть**

Это определённый способ соединения и диалогического взаимодействия субъектов управленческой коммуникации с помощью информационных потоков.

Различные связи в коммуникационных сетях имеют разную эффективность. Так, при

вертикальных потоках информации («руководитель–подчинённый», «подчинённый–руководитель», «руководитель–группа») степень усвоения составляет: 10–15% при восходящем движении информации (снизу вверх) и 20–25% при нисходящем распространении информации (сверху вниз).

В то же время горизонтальные связи, реализуемые между равными по уровню субъектами и группами одного учреждения (между руководителями подразделений, между заместителями директора школы, между учителями), обеспечивают 90%-ный эффект усвоения на уровне значений и смыслов.

Управленческая коммуникация в условиях личностной ориентации образования требует от руководителя оптимальных направлений коммуникационных потоков. В связи с этим менеджер должен хорошо ориентироваться в типах коммуникационных сетей, знать их сильные и слабые стороны, уметь использовать апробированные варианты коммуникации в группах (см. табл. 1).

**Таблица 1. Сравнительная эффективность некоторых типичных вариантов (по О.С. Виханскому, А.Н. Наумову)**

Результаты/характеристики	Тип коммуникационной сети		
	«Кружок»	«Цепочка»	«Колесо»
Скорость	Медленно	Быстро	Быстро
Точность	Плохая	Хорошая	Хорошая
Организованность	Слабая	Средняя	Сильная
Лидерство	Отсутствует	Проявляется	Чётко выражено

На схеме точками изображены члены группы, а линиями — коммуникационные сети. Видно, что эффективность этих вариантов разная. К примеру, в коммуникационной сети типа «Кружок» можно взаимодействовать только с теми, кто расположен рядом; в сети «Колесо» — только с теми, кто находится в центре.

В сетях типа «колесо» представлена **формальная, централизованная иерархия власти**, при которой подчинённые взаимодействуют через своего руководителя. Объективной основой такой ситуации является то, что лицо, находящееся в центре «колеса», имеет больше коммуникативных связей, чем другие члены группы, так как:

- получает больше посланий;
- члены группы признают его лидерские функции;
- несёт большую ответственность за передачу информации;
- от него ожидается окончательное решение проблем.

Аналогичная ситуация в коммуникационной сети типа «У», называемой централизованной и **проявляющей эффективность при решении несложных проблем**.

Сеть типа «цепочка» реализуется во **властной иерархии с горизонтальными связями**, что является **признаком децентрализации**. «Всеканалые» сети — это вариант коммуникации в **полностью децентрализованных иерархиях**. Обычно этот вариант используется **при решении сложных проблем, требующих открытой коммуникации**.

Знание типов коммуникационных сетей особенно важно для организации эффективной управленческой коммуникации согласно обстоятельствам, отражающим как индивидуально-личностные особенности партнёров, так и характер отношений субъектов, типы их зависимостей и цели коммуникации.

Отмечая значимость управленческой коммуникации, выделим основные её функции, отражающие направленность коммуникативной деятельности директора школы, работающей в личностно-ориентированной парадигме.

Информационно-смысловая функция связана с точной передачей определённого информационного содержания выделением контекста и раскрытием смысла сообщения руководителя. При этом определяющими оказываются такие способности директора:

- а) грамотно применять типовые смысло-лингвистические конструкции в устной и письменной речи (участие в дискуссиях, публичные выступления, анализ полученных сведений, деловая переписка и т.п.);

б) умело использовать как вербальную, так и сенсорную информацию;

в) учитывать в процессе управленческой коммуникации наличие трёх типов модальности коммуникантов, отличающихся развитием аудиальных, визуальных или кинестетических каналов прохождения информации.

Экспрессивная функция характеризуется обязательной передачей чувств, оценок, взглядов, установок, отношений руководителя к информации, обращённой к коллективу. Директор должен уметь находить подходящие слова, чтобы выразить определённые чувства и состояния, внутреннее отношение, порождаемое спецификой управленческой ситуации (оценка неожиданных результатов, отношение к исполнительному работнику и т.п.).

Суггестивно-убеждающая функция проявляется в управленческих ситуациях, где необходимо комплексно использовать все вербальные и невербальные, внешние и внутренние средства суггестии (внушения), чтобы оказать влияние на работника добиться изменения его отношения к чему-либо, пересмотра и коррекции позиции. Практическая реализация этой функции требует создания особых психологических условий: ярких личных качеств руководителя, силы убеждения; обстановки доверия, использования интонации, мимики, жестов; эстетические и комфортные условия беседы и т.д.

Социально представительская функция реализуется для поддержания норм и обычаев социально-культурного поведения (приём, знакомство, поздравления, общение с партнёрами в рамках совместных проектов и т.п.).

Невербальная функция связана с использованием жестов, мимики, интонаций как средств управленческой коммуникации. Нередко с их помощью передаётся достаточно важная информация, в особенности с помощью глаз, губ, поз и жестов. Одна и та же фраза, произнесённая с различной интонацией и сопровождаемая разными жестами, может приобретать значения прямо противоположные. В народе по этому поводу бытует пословица: «То же слово, да иначе молви». Есть жесты, которые сами по себе являются сигналами и не требуют слов. При этом важно помнить, что практически любой, даже самый «прозрачный» жест имеет не только эмоциональную, но и национальную окраску, не говоря уже о сугубо национальных, вовсе не понятных представителям других народов и культур. Сфера и частота употребления жестов диктуются традициями, национальным характером общающихся, их культурой. Скупые выразительные жесты — признак высокой общей культуры человека, хотя это не для всех народов так. Австралийский специалист А. Пиз утверждает, например, что словами передаётся 7% информации, голосом, интонацией — 38%, а мимикой, жестами и позой — 55%. Поэтому значимо не только **что** говорится, но и **как** это делается.

В повседневной практике управленческой коммуникации нет чётко выраженного разграничения между выделенными функциями, и они нередко «перемешиваются», проявляясь одновременно.

*Задание. Ответьте на вопросы:*

— Какие функции управленческой коммуникации проявляются в Вашей практике чаще всего и почему?

— Насколько оптимально коммуникативное пространство в Вашем образовательном учреждении? Что нуждается в коррекции?

Рассмотрим теперь такое важнейшее коммуникативное умение руководителя, как **выбор способа управленческого общения**. Для этого воспользуемся выводами теории «транзактного анализа», в основе которой лежит философская идея о том, что каждый человек будет «в порядке», если **будет держать свою жизнь в собственных руках и сам нести за неё ответственность** (Э. Берн, 1955). Транзакция — это действие, направленное на другого человека и являющееся единицей коммуникации между партнёрами. Наблюдая поведение людей, Э. Берн пришёл к предположению о трёх составляющих личности, которые обозначаются как состояния Я:

1) родительское (заботливое и критичное) состоит из правил и норм поведения, убеж-

дений, верований и предрассудков, ценностей и установок и позволяет индивиду ориентироваться в стандартных ситуациях, «запуская» проверенные стереотипы поведения;

2) взрослое состояние Я воспринимает и перерабатывает логическую составляющую информации, принимает решения преимущественно обдуманно и без эмоций, проверяя их реалистичность;

3) детское состояние Я «отвечает» за творчество, оригинальность, разрядку напряжения, получение приятных, иногда «острых» впечатлений, необходимых для нормальной жизнедеятельности. Различают естественное детское Я (спонтанные реакции типа радости, печали и т.д.); приспособляющееся детское Я (прислуживание, боязливость, беспомощность, виноватость, колебания и т.п.); возражающее детское Я (капризность, бунтарство, протест).

В соответствии с этими представлениями субъекты управленческой коммуникации могут занимать три возможные ролевые позиции: «родитель», «взрослый», «ребёнок», так как в каждом человеке сосуществуют эти три «Я», причём для оптимального функционирования личности необходимо, чтобы они были представлены гармонично.

«Родитель» — требует, оценивает (осуждает и одобряет), учит, руководит, покровительствует. «Взрослый» — считается с ситуацией, понимает интересы других, рассуждает, работает с информацией, предпочитает партнёрское общение. «Ребёнок» — зависим, беспомощен, подчиняем.

Рассмотрим пример и проанализируем его с помощью этой теории. Ситуация: руководителю образовательного учреждения поступила телефонограмма о том, что необходимо прибыть на совещание в отдел образования. Как может размышлять руководитель? Какое решение примет?

Версия 1-я (с позиции взрослого Я): «Пустая трата времени на этом совещании, а здесь стол от бумаг ломится».

Версия 2-я (с позиции родительского Я): «Вообще-то это входит в круг моих обязанностей, да и какой пример подам подчинённым своей недисциплинированностью?..»

Версия 3-я (с позиции «ребёнка»): «Не приду, заведующий будет недоволен, когда-нибудь припомнит...»

Решение: «Пойду, но возьму с собой работу, сяду подальше, поработаю с бумагами». Это решение — разумный компромисс между тремя просмотренными версиями, отражающими вполне определённые ролевые позиции субъекта.

«Трансактный анализ» — сильный инструмент в руках руководителя, позволяющий спрогнозировать поведение партнёра. Важно только научиться «читать» ролевые позиции и в каждый момент правильно определять, какая из них — решающая.

Возможности управленческого действия расширяются, если директор школы овладеет понятием «пристройки», введённым российским теоретиком театра П.М.Ершовым. Им обосновано положение о том, что в коммуникации возможны три ролевые позиции участников: «пристройка рядом», «пристройка сверху», «пристройка снизу». Так, выступая в роли «ребёнка», ваш партнёр выглядит подчиняемым и неуверенным в себе («пристройка снизу»); в роли «родителя» — поучающим и самоуверенно-агрессивным («пристройка сверху»), в роли «взрослого» корректным и сдержанным («пристройка рядом»).

Для любого руководителя профессионально значимо освоение «взрослой позиции» («пристройка рядом»), что обеспечит конструктивность и диалогичность управленческой коммуникации как равноправного субъект-субъектного взаимодействия, имеющего целью самопознание, взаимное познание, согласие. Ироничное отношение к недостаткам и неправоте других, как и к собственным недостаткам, способность осознать их умение и преодолеть один из основных признаков «взрослой позиции» руководителя.

*Задание.* Используя инструмент трансактного анализа, проанализируйте поведение участников такой ситуации.

В финале областного конкурса «Учитель года» в городе N участвует сын начальника городского управления образования. Неудивительно, что в подготовке конкурсанта при-

нимали участие сильнейшие методисты города. Но увы! — полный провал практически во всех конкурсных испытаниях и особенно при проведении урока. При подведении итогов гневу отца не было предела. Он обвинял жюри в жульничестве, оргкомитет — в некомпетентности, коллег-методистов — в непрофессионализме. Конкурсант-неудачник возмущался несправедливостью судей по отношению к нему. И лишь председатель Большого жюри сохранял благородное спокойствие и уверенность.

Руководителю очень важно помнить, что эффективность управленческой коммуникации зависит от того, на каком уровне она происходит. Уровни управленческой коммуникации связывают с содержанием фаз контакта. В теории общения выделяют четыре фазы контакта:

- 1-я фаза — направленность на партнёра;
- 2-я фаза — психическое отражение партнёра;
- 3-я фаза — взаимоинформирование;
- 4-я фаза — отключение от контакта.

В соответствии с этим различают шесть уровней управленческой коммуникации: ординарный, манипулятивный, стандартизированный, конвенциональный, имитационный, официально-деловой.

Ординарный уровень характерен тем, что коммуниканты не взаимодействуют как партнёры, а воспринимают друг друга как предметы — нужные или мешающие. Если нужный, надо им «овладеть», подчинить себе, если мешающий — оттолкнуть, «убрать с пути». Каждый субъект, готовясь к контакту, стремится осуществить «пристройку сверху».

В фазе психического отражения партнёра актуальная его роль субъектом не улавливается. Взамен этого в ход идут шаблоны восприятия, с помощью которых можно описать данный «предмет»; в зависимости от этой оценки субъект либо осуществляет «пристройку сверху» («начальническое поведение»), либо «пристройку снизу» («подчинённо-покорная манера»).

Фаза взаимоинформирования: субъект без малейших самоограничений выражает открыто свою симпатию «предмету», который нравится, или антипатию тому, кто не нравится. Взаимодействия, а тем более взаимопонимания при этом достичь не удаётся.

Фаза отключения от контакта для субъекта не проблема. Если в предыдущей фазе имела место конфронтация (партнёры не подтвердили ролевых ожиданий друг друга), то субъект, получивший желаемое от партнёра, не скрывает своей скуки и может уйти, не прощаясь.

Тактика взаимодействия с коммуникантом, находящимся на ординарном уровне, предполагает уверенный и спокойный тон, высказывания, производящие должное впечатление; в крайнем случае — уход от контакта.

Манипулятивный уровень управленческой коммуникации — это взаимодействие субъектов, воспринимающих друг друга как соперников в игре, которую надо непременно выиграть. При этом хотя бы один субъект — это «манипулятор», для которого выигрыш означает выгоду: материальную или психологическую. Психологическая выгода заключается в том, чтобы «пристроиться к партнёру сверху» и иметь возможность безнаказанно наносить ему «уколы». Это свойство некоторых неискренних, лицемерных людей.

В фазе направленности партнёра «манипулятор» заранее изготавливается к подчинению себе собеседника, к тому, чтобы «пристроиться к нему сверху». В фазе отражения партнёра «манипулятор» неплохо улавливает его актуальную роль, «расставляет ловушки», выделяет те слабые места собеседника, которые можно использовать. В фазе взаимоинформирования «манипулятор» льстит партнёру, избегая конфронтации. Но как только представится возможность, он нанесёт партнёру заготовленный укол, притом в наиболее чувствительное место.

Отрицательное отношение к тактике поведения было бы неверным. Потребность манипулятора «выиграть» во что бы то ни стало, безусловно, отражает эгоцентризм субъекта, однако эгоцентричны не только корыстные и жестокие люди, но и люди, неудовлетворённые жизнью, несчастные, закомплексованные, больные.

Руководитель, стремящийся к эффективной управленческой коммуникации, должен помнить, что есть немало людей, надевающих на себя маски из застенчивости, неуверенности в себе. Чтобы сделать стандартизированную коммуникацию менее формальной, используют различные приёмы для снятия маски. Они могут быть самыми разнообразными, но общая тактика состоит в стремлении создать у партнёра определённые ожидания и не подтвердить их. В этот момент маска на время спадает. К примеру, директор пригласил учителя, обсудить, почему провалено важное мероприятие. И видит: учитель в маске неприступности или безучастности и т.п. Руководитель начинает перечислять просчёты и неудачи подчинённого и, кажется, приближается к формулировке «крутого оргвывода». Маска на лице подчинённого каменеет. Неожиданно переменяв тон, директор мягко и участливо спрашивает подчинённого об успехах его сына или о том, понравился ли ему последний матч «Спартака». Маска на миг спадает. А дальше: «Ну, что ж, вернёмся к нашим делам. Вы-то что обо всём этом думаете?».

Нельзя сказать однозначно, что стандартизированной уровень — отрицательная форма контакта. Могут быть ситуации, в которых он вполне приемлем и даже необходим. Например, при рассогласованности личных отношений между коллегами, начальником и подчинённым маски вежливости и внимания помогут сохранить внешне нормальные взаимоотношения.

Конвенциональный уровень управленческой коммуникации предполагает полноценное диалогическое взаимодействие субъектов, у которых есть потребность в контакте, готовность реализовать «пристройку рядом», проявить заботу о партнёре, обеспечив ему равноправные возможности «пристройки рядом». Для этого уровня необходимо обладать такими качествами характера, как этическая и нравственная состоятельность, коммуникативная грамотность.

Конвенциональный уровень управленческой коммуникации оптимален для разрешения личных и межличностных проблем субъектов управления. Он требует от партнёров высокой культуры, развитого личностного опыта. Умение «держаться» диалог на этом уровне, а тем более «приводить» его к такому уровню, можно уподобить сложному искусству, для овладения которым иногда приходится годами работать над собой. Но именно **такой уровень управленческой коммуникации оптимален в условиях личностной, гуманистической ориентации образования.**

Имитационный уровень управленческой коммуникации, обладая полнотой и человечностью предыдущего, превосходит его тонкостью содержания и богатством оттенков. В фазу направленности на партнёра здесь не просто «встроена» забота о том, чтобы он имел принципиальную возможность пристройки «рядом». Здесь есть живой интерес к личностным особенностям собеседника, к его «ролевому вееру», причём интерес не своекорыстный, а проникнутый симпатией к человеку. Этот особый нюанс контакта — интерес к другому — привносит в предстоящее взаимодействие дух праздничной приподнятости. Имитационный уровень управленческой коммуникации возможен лишь с теми людьми, которых мы уже знаем, в отношении которых у нас есть субъектный опыт коммуникации в прошлом, не омрачённый разочарованиями, обидами, предательством.

Руководителю часто приходится идти на конфронтацию с партнёром, но делать это надо не из-за неприязни к человеку, а только в интересах дела.

*Задание. Ответьте на вопросы:*

1. Какие уровни управленческой коммуникации преобладают в практике управления школой, которой Вы руководите? Выделите несколько типичных управленческих ситуаций и проанализируйте их.

2. В чём Вы видите источники именно такой «картины» уровней управленческой коммуникации в Вашем коллективе?

3. Каковы, по Вашему мнению, приоритеты возможных изменений в характере управленческой коммуникации? С чем это связано?

**От редакции:** продолжение рекомендаций читайте, пожалуйста, в следующих номерах журнала.