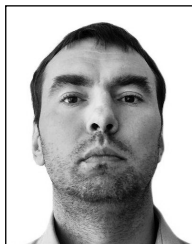


## КОММУНИКАТИВНОЕ ПРОСТРАНСТВО РУКОВОДИТЕЛЯ КАК ПОКАЗАТЕЛЬ ЕГО ЭФФЕКТИВНОСТИ



**Иванов Антон Александрович**, соискатель кафедры акмеологии и психологии профессиональной деятельности Института общественных наук Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации; e-mail: ivanov@raneks.ru

### АННОТАЦИЯ

Рассматриваются и сопоставляются характеристики и особенности коммуникативной активности руководителей, отличающихся разным уровнем управленческой эффективности. Вводится понятие «коммуникативного пространства» личности, позволяющее целостно анализировать показатели коммуникативной активности высокоэффективного руководителя, что, в свою очередь, открывает новые возможности прогноза его эффективности в будущем.

**Ключевые слова:** эффективность руководителя, общение, коммуникативное пространство.

Эффективность деятельности руководителя, как наиболее явное отражение его развития [11, 12], роста его профессионализма, рассматривается сегодня с разных точек исследовательского зрения.

Так, показаны особенности становления профессионального «Я» [1], иных составляющих общей системы самоотношения личности, интегрирующихся в понятие Я-концепции [2, 7, 8]. Эффективность руководителя как лидера анализируется и экспериментально изучается посредством анализа его эмоционального интеллекта [9], а также во взаимодействии его с организационной культурой предприятия, носителями и трансляторами которой являются сотрудники, персонал, окружение этого лидера [10]. Способность и готовность руководителя исполнять разные социальные роли, быть гибким, служить своеобразным «ансамблем» социальных ролей, множественность которых, по некоторым данным [6], прямо коррелирует с успешностью, изучаются не только на уровне прикладных психологических исследований [8, 11], но и на философском уровне [3, 5].

Таким образом, во многих работах, в том или ином контексте, прямо или косвенно затрагивается тема коммуникативной активности и компетентности руководителя, а её связь с эффективностью управленческой деятельности специально не исследована. В настоящей работе предпринята попытка восполнить этот пробел.

Известно, что успехом хочется делиться. На уровне житейского опыта известно также, что в случае неуспеха человек нередко замыкается в себе, сужает круг своего общения. Исследования различных показателей, отображающих особенности эмоционально-мотивационных, поведенческих, когнитивных проявлений субъекта деятельности, позволяют составить широкую и довольно полную картину психологической жизни человека в моменты или в периоды роста эффективности, когда возникает переживание успеха, и в периоды спада эффективности, сопровождающиеся переживанием потерь [4].

Однако динамика межличностных контактов, их частота, смысловая наполненность, субъективная значимость, продолжительность, степень избирательности, иными словами, некие характеристики того, что условно можно назвать *коммуникативным пространством*

*личности*, эти показатели не стали предметом исследования. Вместе с тем даже предварительный анализ работ, посвящённых личности руководителя, его управленческому профессионализму, как упомянутых выше, так и не вошедших прямо в круг настоящего краткого обзора, позволяет усмотреть возможность интерпретации характеристик коммуникативного пространства личности руководителя как признаков или показателей, по которым можно судить о его эффективности, воплощённой в управленческой успешности.

Важно отметить, что эффективность, материализуемая в успешности, понимается в этом исследовании не столько как субъективное переживание, не как личная удовлетворённость руководителя итогами своей работы, сколько как достижение относительно объективных (поддающихся измерению) высоких результатов управленческой деятельности и деятельности управляемого объекта в целом по оценкам вышестоящих руководителей (или собственников бизнеса).

Целью исследования стала проверка гипотезы о том, что стремление руководителя расширять своё коммуникативное пространство может свидетельствовать о его эффективности, проявляющейся в успешной управленческой деятельности. Основой подобной успешности, и, одновременно, следствием расширения коммуникативного пространства, очевидно, становится развитие руководителя как личности и как профессионала.

Первой задачей нашей работы стало изучение корреляции эффективности руководителя и динамики параметра коммуникативного пространства личности, который в наибольшей степени поддаётся измерению и воспринимается весьма наглядно. Этот параметр отражается в таких показателях, как удовлетворённость общением, количество контактов в единицу времени (например, в течение года), их длительность, целенаправленность.

Очевидно, что сущностными характеристиками коммуникативного пространства помимо отмеченного выше являются такие параметры, как: планирование или спонтанность встреч и общения, эмоциональное отношение к ожидаемым и прошедшим встречам, конфликтность в общении, широта тематического диапазона содержательной стороны общения, гендерная избирательность контактов, наличие критериев формирования руководителем личного коммуникативного пространства. В этой работе перечисленные параметры не анализировались. Они стали предметом дальнейшего изучения в рамках настоящей исследовательской программы.

Вот краткий перечень вопросов, на которые отвечали и которые обсуждали участники эксперимента в ходе интервью.

1. Удовлетворяет ли вас сегодня сложившийся круг общения?
2. Возросло ли общее количество встреч, телефонных контактов, переписки, осуществляемых еженедельно, за прошедший год по сравнению с годом предыдущим?
3. Возросло ли количество новых контактов (новые знакомства, партнёры, контрагенты, друзья)?
4. Как изменилось количество утраченных контактов за год в сравнении с годом предыдущим (распалось и утрачено больше или меньше контактов)?
5. Среди ваших знакомых возросло или снизилось за год количество людей (партнёров, контрагентов, персон влияния), более высокопоставленных, облечённых большими полномочиями, чем имеете вы?
6. По сравнению с предыдущим годом сегодня подавляющая часть всех контактов стала в большей степени касаться профессионально-деловых тем, или эти контакты вызваны скорее человеческим, личностным интересом?
7. Ваше общение с людьми возникает и развивается в основном спонтанно, случайно, самопроизвольно или, по большей части, целенаправленно, с учётом ваших интересов, намерений, целей?

В опросе участвовали 120 руководителей подразделений в организациях, относящихся к банковской и страховой сферам. Среди них 72 мужчины в возрасте от 34 до 52 лет и 48 женщин в возрасте от 29 до 43 лет.

Поскольку корреляция гендерного фактора с особенностями коммуникативного пространства личности руководителя, как на уровне субъекта, так и объекта общения, стала

предметом отдельного исследования, то в настоящей работе этот аспект не учитывался. Данные анализировались в целом по массиву откликов участников без выявления гендерной принадлежности респондента. Эффективность каждого из руководителей, принявших участие в исследовании, определялась по экспертным оценкам их собственного руководства.

Так, из 120 участников, по отзывам их непосредственного и, в ряде случаев, прямого руководства, 43 человека были отнесены к группе управленцев, отличающихся высокой эффективностью, 52 человека воспринимались своим начальством как крепкие руководители, надёжно и стабильно удерживающие вполне удовлетворительную среднюю эффективность. 25 человек были названы слабыми руководителями, с которыми, по разным причинам, пока не следовало расставаться (ожидание профессионального роста, неформальная поддержка влиятельных людей, участие в закрытых проектах и проч.).

Организация опроса не предполагала анонимности, поскольку элементов социальной неодобрительности, возможностей интерпретировать любой вариант ответа как наносящий ущерб респонденту в подготовленных вопросах не усматривалось.

Поскольку численность каждой группы руководителей не отличалась по объёму, минимально необходимому для обоснованного применения методов обработки, которые построены на основе математической статистики, пришлось ограничиться нормализацией первичных данных, снабдив каждое из значений его процентным эквивалентом. Дальнейший анализ основан на сопоставлении и сравнении этих данных между собой и с общим массивом численных показателей в целом.

Собранные в ходе исследования данные свидетельствуют, что наибольшая неудовлетворённость сложившимся кругом общения обнаружилась у менеджеров, отличающихся высокой эффективностью. Вероятно, такая неудовлетворённость выступает здесь в роли побудительной силы, инициирующей поиск новых контактов, модернизирующих тот круг общения, что образовался в предшествующие периоды работы.

Кроме того, полученные данные позволяют допустить, что высокоэффективные руководители неуклонно наращивают интенсивность своих контактов, тогда как их коллеги, характеризующиеся низкой эффективностью, эту интенсивность снижают (см. табл., п. 2.).

Не менее существенно и то, что подавляющее большинство высокоэффективных руководителей неуклонно увеличивают число новых контактов, что, вероятно, создаёт предпосылки и условия для рождения новых идей, замыслов, для реализации новых проектов с новыми партнёрами.

Из данных, приведённых в таблице, также следует, что малоэффективные менеджеры теряют, утрачивают относительно большое количество контактов (п.4.) сравнительно с менеджерами двух других групп. Высокоэффективные руководители, наоборот, стараются, как видно, сохранить созданные связи, что может отражать их стремление обеспечить себе возможность наиболее широкого привлечения разнообразных партнёров и контрагентов в неожиданных, плохо прогнозируемых, непредвиденных обстоятельствах. Это можно рассматривать как проявление дальновидности и вариативности мышления высокоэффективного руководителя.

Нельзя не заметить, что в коммуникативном пространстве, образуемом вокруг высокоэффективного руководителя, наблюдается существенно большее количество высокопоставленных лиц, чем у представителей двух других групп. Это также обеспечивает руководителю больше возможностей преодолевать затруднения управленческого характера, имеющие самую разную причинность и фабулу. Но чтобы вовлекать в общение статусных и высокопоставленных людей, нужно, как минимум, представлять для них интерес. Поскольку прагматично-меркантильный интерес здесь вызвать затруднительно, остаётся предполагать, что высокоэффективные руководители вызывают к себе интерес личностный.

Для характеристики коммуникативного пространства высокоэффективных руководителей значим тот факт, что они в своём стремлении расширять и обновлять круг общения не отделяют личностный интерес к людям от профессиональной заинтересованности

## Коммуникативное пространство руководителей разного уровня эффективности

№	Показатели коммуникативного пространства	Распределение ответов по группам руководителей		
		Высокоэффективные	Среднеэффективные	Малоэффективные
1	Общая удовлетворённость сложившимся кругом общения	Высокая: 18/42 Средняя: 12/28 Низкая: 13/30	Высокая: 9/94 Средняя: 2/4 Низкая: 1/2	Высокая: 6/64 Средняя: 4/16 Низкая: 5/20
2	Рост или снижение интенсивности контактов (в среднем, кол-во за неделю) по итогам прошедшего года	Рост: 36/84 Стабильно: 0/0 Снижение: 7/16	Рост: 12/23 Стабильно: 34/65 Снижение: 6/12	Рост: 7/28 Стабильно: 9/36 Снижение: 9/36
3	Рост или снижение общего кол-ва новых контактов за год	Рост: 39/91 Стабильно: 0/0 Снижение: 4/9	Рост: 25/48 Стабильно: 17/33 Снижение: 10/19	Рост: 7/28 Стабильно: 9/36 Снижение: 9/36
4	Рост или снижение числа утраченных, распавшихся контактов за год	Рост: 12/28 Стабильно: 9/21 Снижение: 22/51	Рост: 19/36 Стабильно: 15/29 Снижение: 18/35	Рост: 16/64 Стабильно: 2/8 Снижение: 7/28
5	Рост или снижение среди знакомых числа людей, более статусных, высокопоставленных, нежели респондент	Рост: 15/35 Стабильно: 21/49 Снижение: 7/16	Рост: 5/9 Стабильно: 18/35 Снижение: 29/56	Рост: 1/4 Стабильно: 12/48 Снижение: 10/40
6	Доминирование профессиональных контактов или контактов, вызванных личным, человеческим интересом в сравнении с прошлым годом	Професс. интерес: 4/9 Не делимо: 37/86 Личн. интерес.: 2/5	Професс. интерес: 27/52 Не делимо: 21/40 Личн. интерес.: 4/8	Професс. интерес: 17/68 Не делимо: 6/24 Личн. интерес.: 2/8
7	Спонтанность или целенаправленность поиска новых контактов	Спонтанн.: 20/47 Целенаправл.: 23/53	Спонтанн.: 16/31 Целенаправл.: 36/69	Спонтанн.: 4/16 Целенаправл.: 21/84

*Примечание.* Данные представлены в двух вариантах: количество участников группы и, через дробь, доля, которую это количество составляет от всей группы в%.

в контактах с ними (см. табл., п. 6.). Можно сделать предположение, что руководители, показывающие более высокую эффективность, по сравнению с коллегами из других групп проявляют более живой, искренний, неподдельный интерес к людям вообще.

Очевидно, подлинный интерес к человеку с большей вероятностью может рождать ответное внимание, перерастающее в заинтересованность, а затем и в симпатию, нежели интерес искусственный, порождённый наперёд заданной целью. Это соображение подтверждается тем, как распределяются отклики и реакции участников исследования на тему, обозначенную пунктом 7 таблицы. Здесь спонтанность или целенаправленность поиска новых контактов у высокоэффективных менеджеров не обнаруживают перевеса ни в одну из крайностей. Иными словами, это может означать, что высокоэффективные менеджеры не абсолютно поглощены целью, ради которой контакты ищутся и устанавливаются. В поиске контактов ими, вероятно, кроме необходимости решения управленческих задач движет интерес к новым людям, их взглядам, суждениям, идеям. Озадачены конкретными целями при обогащении своего коммуникативного пространства те руководители, которые отличаются малой эффективностью работы. Можно заключить, что естественность, спонтанность в общении воспринимаются, вероятно, как некая личная открытость. Такой человек, скорее всего, производит впечатление сильной личности, которому нечего скрывать, поскольку он не переживает опасений быть в чём-то разоблачённым. Наверное, этот фактор оказывается важной составляющей, обеспечивающей эффективность деятельности руководителя.

Обобщающий взгляд на перечисленные выше корреляции в первом приближении подталкивает к выводу о том, что среди высокоэффективных руководителей должно быть статистически значимо много экстравертов. Однако внимательный и детальный анализ полученных данных, а также иные параметры коммуникативного пространства, выделенные, но не ставшие предметом настоящего исследования, показывают, что одна экстравертированность не охватывает как определение все характеристики коммуникативного пространства личности высокоэффективного руководителя. Следовательно, приобретает самостоятельную теоретическую и практическую значимость дальнейший анализ особенностей деятельности менеджера, показывающего высокие результаты, деятельности, создающей особое коммуникативное пространство и, одновременно, оказывающейся под влиянием этого пространства.

Итак, по результатам первого этапа исследования особенностей коммуникативного пространства руководителей, отличающихся разными уровнями эффективности своей работы, можно сделать следующие выводы.

Во-первых, высокоэффективный руководитель меньше удовлетворён сложившимся у него кругом общения по сравнению с менее эффективными коллегами.

Во-вторых, его отличает очень высокая интенсивность контактов, то есть, он успевает провести больше встреч в единицу времени, чем те руководители, что оцениваются как менее эффективные.

В-третьих, он в отличие от своих менее эффективных коллег, не просто наращивает контакты, но стремится минимизировать потери уже сложившихся отношений с партнёрами, контрагентами, влиятельными и статусными персонами, ориентированность на знакомство с которыми у высокоэффективного руководителя максимальна.

В-четвёртых, руководитель, отличающийся высокой эффективностью деятельности, характеризуется неподдельным, искренним, подлинным интересом к людям. Вероятно, поэтому он в меньшей степени, чем другие, может определить, что преобладает в выборе знакомств, личный или профессиональный интерес, целенаправленность поиска или спонтанность.

Выявленные корреляции носят предварительный характер. Они нуждаются в уточнении и дополнительных исследованиях. Другие параметры коммуникативного пространства, такие как эмоциональное отношение к ожидаемым и прошедшим встречам, конфликтность в общении, широта тематического диапазона содержательной стороны общения, гендерная избирательность контактов, наличие критериев формирования руководителем личного коммуникативного пространства, также нуждаются в специальных исследованиях.

## ССЫЛКИ

- [1]. *Божукова Е.М.* Феномен профессионального «Я» как предмет междисциплинарного психологического исследования // Акмеология. 2014. № 4 (52). С. 30–34.
- [2]. *Головятенко Т.А.* Феномен «Я» будущего специалиста // Акмеология. 2014. № 4 (52). С. 67–70.
- [3]. *Иващенко А.В.* Морально-нравственная основа личности в современном российском обществе // Акмеология. 2014. № 4 (52). С. 108–111.
- [4]. *Марасанов Г.И.* Сравнительный анализ мотивов деятельности руководителей на этапах роста и спада организации // Акмеология. 2014. № 4 (52). С. 145–150.
- [5]. Проблема «Я»: философские традиции и современность. / Под ред. В.Н. Поруса. — М., Альфа, 2012.
- [6]. *Розин В.М.* Феномен множественности личности: по материалам книги Дэниела Киза «Множественные умы Билли Миллигама». — М., 2008.
- [7]. *Kovas Y., Haworth C.M.A., Dale P.S., Plotin R.* The genetic and environmental origins of learning abilities and disabilities // Monographs of the Society for Research, 2007.
- [8]. *Maccoby M.* Narcissistic Leaders: The Incredible Pros, the Inevitable Cons. // Harvard Business Review. 2000, January-February. P. 69–75.
- [9]. *Mangino M., Dreyfus C.* Developing Emotional Intelligence Competencies // Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations. Cambridge, Massachusetts, 19 April 2001.
- [10]. *Reardon R.F.* The impact of learning culture on worker response to new technology // J. of Workplace Learning. 2010. V. 22. No. 4. P. 201–211.
- [11]. *Reingold J.* Want to Grow as a Leader? Get a Mentor // Fast Company, 2001, January. P. 58–60.
- [12]. *Super D.E.* Toward a comprehensive theory of development // Career development: Theory and practice / D.H. Montross, S.J. Shinkman (Eds). Springfield, 1992. P. 35–64.

## THE LEADER'S COMMUNICATIVE SPACE AS A MEASURE OF HIS EFFECTIVENESS

**Anton A. Ivanov**, Applicant of the Acmeology and Professional Psychology Department, Institute of Social Science, Russian Presidential Academy of National Economy and the Public Administration, Vernadskiy 84, Moscow, 119606, Russia; ivanov@raneks.ru

### ABSTRACT

This paper is considered and compared the communicative characteristics and features of the leaders' communicative activity, which has different levels of administrative efficiency. We introduce the concept of personal «communicative space» that allows holistically analyze the indicators the communicative activity of highly effective leaders. This situation, in turn, gives new possibilities to predict the leader's effectiveness in the future.

**Keywords:** leaders' effectiveness, communication, communicative space.

### REFERENCES

- [1]. *Bozhukova E.M.* Fenomen professional'nogo «Ja» kak predmet mezhdisciplinarnogo psihologicheskogo issledovaniya // Akmeologija. 2014. № 4 (52). S. 30–34.
- [2]. *Golovjatenko T.A.* Fenomen «Ja» budushhego specialista // Akmeologija. 2014. № 4 (52). S. 67–70.
- [3]. *Ivashhenko A.V.* Moral'no-nravstvennaja osnova lichnosti v sovremennom rossijskom obshestve // Akmeologija. 2014. № 4 (52). S. 108–111.
- [4]. *Marasanov G.I.* Sravnitel'nyj analiz motivov dejatel'nosti rukovoditelej na jetapah rosta i spada organizacii // Akmeologija. 2014. № 4 (52). S. 145–150.

- [5]. Problema «Ja»: filosofskie tradicii i sovremennost'. / Pod red. V.N. Porusa. — M., Al'fa, 2012.
- [6]. *Rozin V.M.* Fenomen mnozhestvennosti lichnosti: po materialam knigi Djenniela Kiza «Mnozhestvennye umy Billi Milligama». — M., 2008.
- [7]. *Kovas Y., Haworth C.M.A., Dale P.S., Plotin R.* The genetic and environmental origins of learning abilities and disabilities // Monographs of the Society for Research, 2007.
- [8]. *Maccoby M.* Narcissistic Leaders: The Incredible Pros, the Inevitable Cons // Harvard Business Review. 2000, January–February. P. 69–75.
- [9]. *Mangino M., Dreyfus C.* Developing Emotional Intelligence Competencies // Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations. Cambridge, Massachusetts, 19 April 2001.
- [10]. *Reardon R.F.* The impact of learning culture on worker response to new technology // J. of Workplace Learning. 2010. V. 22. No. 4. P. 201–211.
- [11]. *Reingold J.* Want to Grow as a Leader? Get a Mentor // Fast Company, 2001, January. P. 58–60.
- [12]. *Super D.E.* Toward a comprehensive theory of development // Career development: Theory and practice / D.H. Montross, S.J. Shinkman (Eds). Springfield, 1992. P. 35–64.