

**М. А. Гладко**

## К ВОПРОСУ О СПЕЦИФИКЕ КОНСТРУИРОВАНИЯ КОММУНИКАЦИИ БЕЛОРУССКИХ МЕНЕДЖЕРОВ

Статья посвящена анализу коммуникативной компетентности менеджеров белорусских организаций. По результатам исследования выявлены уровни развития коммуникативной компетентности менеджеров государственных и негосударственных компаний, проведен их сопоставительный анализ; определено соотношение уровня коммуникативной компетентности менеджеров с уровнем их самооценки. Установлены ключевые ситуации, организующие профессиональное коммуникативное пространство белорусских менеджеров, степень развитости коммуникативных умений последних. Выявлен репертуар компетенций, реально свойственный респондентам и желаемый (которыми они хотели бы овладеть). Исследование показывает, что менеджеры, принявшие участие в исследовании, не владеют в полной мере тактиками конструктивной критики, не умеют спокойно реагировать на критику, не знакомы со структурой правильного отказа, но владеют различными приемами убеждения.

Эффективная коммуникация является необходимым условием достижения цели организации. Коммуникация на предприятии – это тот инструмент, который обеспечивает координацию всей деятельности в организации, позволяет получить всем участникам организационных процессов необходимую для осуществления профессиональной деятельности информацию. От качества передаваемой информации зависит и дальнейшая деятельность организации. Возросшая роль коммуникативных взаимодействий в функционировании и развитии предприятия ставит в фокус внимания проблему управления коммуникациями как внутри предприятия, так и между предприятием и ее средой, с целью проведения оптимально благоприятных для организации коммуникационных процессов [1].

Этот факт объясняет возросшее внимание к компетентности современного руководителя. Грамотный руководитель – ценный ресурс любой организации. В современном мире к ним предъявляется особенно высокий уровень требований. Современному успешному руководителю важно владеть двумя видами компетенций: *базовыми* и *специальными*. К *специальным* компетенциям относятся знания, умения и навыки, которые связаны с профессиональной деятельностью. К *базовым* – интеллектуальные, коммуникативные, нравственные, волевые качества.

С необходимостью развития коммуникативной компетентности каждый руководитель в ходе своей профессиональной деятельности сталкивается огромное количество раз. Коммуникативная компетентность является совокупностью внутренних ресурсов для конструирования эффективной коммуникации в определенном круге ситуаций межличностного взаимодействия. Поэтому данное исследование посвящено анализу уровня развития коммуникативной компетентности, а также его соотношения с уровнем самооценки коммуникативных компетенций принявших участие в исследовании белорусских руководителей.

Коммуникативный акт состоит из анализа и оценки конкретной ситуации с последующим формированием цели и состава действия, реализации плана и его коррекции, оценки эффективности. Для диагностики коммуникативной компетентности важным является анализ внутренних средств деятельности, которые используются при ориентировке в коммуникативных ситуациях [2, с. 6].

Большое количество методик по диагностике коммуникативной компетентности основано на анализе «свободных описаний» разнообразных коммуникативных ситуаций. Такие ситуации дают возможность согласовывать ситуацию с контекстом реальной или потенциально возможной сферы деятельности испытуемого.

Помимо методик «свободного описания» существует также «методы анализа конкретных ситуаций». Данные методы позволяют определить степень эффективности использования когнитивных ресурсов при решении коммуникативной задачи [Там же, с. 8].

Проанализировав доступность и эффективность различных методов, мы сочли наиболее подходящим для нашего исследования анкетирование и метод анализа конкретных ситуаций, поскольку эти методы позволяют минимизировать временные затраты, упростить анализ и систематизацию собранных данных, собрать достаточно большой объем информации.

В анкетировании приняли участие 50 менеджеров, 25 из которых работают в белорусских частных организациях, а другие 25 – в государственных.

Проведенное эмпирическое исследование включало два этапа. На первом этапе проверялся уровень развития коммуникативной компетентности руководителей, а также их представление о своем уровне развития коммуникативной компетентности. На втором этапе проверялась валидность коммуникативной компетентности на основе оценки коммуникативных ситуаций.

Анализируя полученные данные респондентов, которые работают в государственных и частных учреждениях, мы пришли к выводу, что высоким уровнем развития коммуникативной компетентности в государственных учреждениях обладают только 20 % респондентов, тогда как в частных – 60 %. Средний уровень компетентности в государственных учреждениях – у 70 % опрошиваемых, а в частных – у 40 %. Низкий уровень развития коммуникативной компетентности характерен для 5 % менеджеров, работающих в государственных учреждениях. Таким образом, у работников частных предприятий коммуникативная компетентность развита выше, а именно:

- больше работников с высоким уровнем;
- меньше со средним уровнем;
- отсутствуют работники с низким уровнем развития коммуникативной компетентности.

Далее мы анализировали соотношение уровня самооценки с результатами опросника. Интересен тот факт, что руководители государственных

организаций склонны занижать свой уровень коммуникативной компетентности, тогда как по результатам теста он может оказаться выше. Например, по данным теста высоким уровнем коммуникативной компетентности обладают 20 % респондентов, но оценивают свой уровень компетентности как высокий только 10 % опрошенных. Результаты со средним уровнем совпали: 70 % респондентов по результатам теста имеют средний уровень и 70 % оценивают свой уровень как средний. Что же касается низкого уровня коммуникативной компетентности, то по результатам теста всего 5 % обладают им, но 20 % респондентов полагают, что владеют таковым.

Менеджеры частных организаций также имеют тенденцию занижать свой уровень коммуникативной компетентности. Высоким уровнем компетентности по результатам теста обладают 60 %, тогда как оценивают свой уровень как высокий только 30 % респондентов. Средний уровень имеют 40 %, но оценивают свой уровень как средний 70 % опрошенных. Интересно, что ни по результатам теста, ни по данным оценки своего уровня никто из респондентов не обладает низким уровнем развития коммуникативной компетентности.

Анализируя необходимые для руководителя коммуникативные компетенции, респонденты выбрали из предложенного списка компетенций те, которые, по их мнению, они хотели бы в себе развить:

- 1) способность гасить конфликты в зародыше, неконфликтность (80 %);
- 2) владение коммуникативными стратегиями и тактиками (75 %);
- 3) ораторское искусство (75 %);
- 4) умение организовывать и вести переговоры, иные деловые встречи – (65 %);
- 5) умение анализировать внешние сигналы (телодвижения, мимика, интонации) (50 %);
- 6) умение соблюдать этику и этикет общения (45 %);
- 7) владение навыками активного слушания (15 %);
- 8) развитость устной речи (в том числе четкость, правильность) (10 %);
- 9) развитость письменной речи (5 %);
- 10) знание личностных особенностей и типичных проблем людей, с которыми предстоит общаться (5 %);

Никто из респондентов не выбрал такие компетенции, как:

- 1) владение той или иной лексикой;
- 2) умение проникнуться интересами другого человека;
- 3) ассертивность (уверенность).

Таким образом, наибольшее число респондентов (80 %) указало на важность умения гасить конфликты в зародыше, неконфликтность. Этот процент респондентов в большей степени составляют работники государственных учреждений, а именно: врачи, педагоги. Респонденты сообщили, что довольно часто сталкиваются с конфликтными ситуациями на работе и хотели бы научиться грамотно их разрешать.

Также большое число опрошиваемых (75 %) сделали акцент на таких компетенциях, как ораторское искусство и владение коммуникативными стратегиями. Такой большой процент объясняется тем, что руководителям часто приходится выступать перед публикой, например, доносить информацию до сотрудников, мотивировать их, подталкивать к действиям.

65 % испытуемых выделили важность умения организовывать и вести переговоры, а также иные деловые встречи, поскольку они проводят на них большое количество времени.

Половина респондентов (50 %) хотела бы научиться анализировать внешние сигналы, такие как телодвижения, мимика, интонации и др. для лучшего понимания собеседника и повышения эффективности коммуникации с ним.

45 % опрошиваемых указали на важность знания этики и этикета общения, так как считают это одним из важнейших компонентов в работе.

Такую компетенцию, как активное слушание, выбрали 15 % респондентов. Здесь испытуемые сообщили, что не всегда понимают, как можно показать собеседнику, что его не только слышат, но и внимательно слушают, разделяют эмоции и чувства.

Наименьшее число респондентов хотели бы улучшить свои навыки устной (10 %) и письменной (5 %) речи, поскольку считают, что они недостаточно хорошо развиты.

Следующий этап изучения коммуникативной компетентности – анализ коммуникативных ситуаций. Выбор коммуникативных ситуаций был обусловлен их частотностью. Менеджеры считают, что постоянно с ними сталкиваются.

В ходе отбора литературного материала для анализа мы старались приводить как можно более разнообразные примеры коммуникативных ситуаций в деловом общении. Были отобраны примеры межличностных деловых контактов, в результате которых респондент должен был подготовить четыре короткие речи:

- **о критике своих подчиненных.** Данная коммуникативная ситуация помогает выяснить, знает ли руководитель, как нужно правильно критиковать, что такое конструктивная критика, структура конструктивной критики;

- **о реакции на критику** вышестоящего руководителя респондента. Здесь мы выясняли, умеет ли руководитель правильно реагировать на критическое замечание своего начальника, как он реагирует на критику в присутствии своих подчиненных, может ли реакция респондента на критику привести к конфликту;

- **о убеждении** владельца пиццерии продать свое заведение респонденту. По результатам этой коммуникативной ситуации мы узнали, умеют ли наши респонденты убеждать, имеют ли опыт в убеждении, знают ли структуру убеждающей речи, какие тактики, стратегии и апелляции испытуемые обычно используют при убеждении;

- **об отказе** международной компании в проведении семинара для подчиненных респондента. Благодаря этой коммуникативной ситуации нами было выяснено, умеют ли наши испытуемые отказывать, испытывают ли дискомфорт при отказе, знакомы ли со структурой отказа.

Анализируя полученные данные, мы столкнулись с тем, что никто из респондентов не использует в своей речи эффективную схему конструктивной критики. Так, в критических высказываниях наших респондентов присутствуют следующие тактики:

- **детализации** (по словам анкетированных, необходимо быть более точным и детальным в описании сути, того, что надо поменять и улучшить) в сочетании с негативно заряженной императивной тактикой указания на должное поведение – 85 % респондентов: *Девушки, я только что обслужила вашего клиента, в то время как вы о чем-то разговаривали. Пожалуйста, впредь не отвлекайтесь от своей работы;*

- **демонстрации своего видения поведения** критикуемых сотрудников – 61 %: *Мне бы хотелось, чтобы вы отложили свои личные дела в рабочее время и обслуживали клиентов сами; Мне и клиентам не нравится ваша сегодняшняя работа;*

- **приказа** относительно процесса, действия, которые следует исполнить безоговорочно – 90 %: *Заканчивайте разговоры и идите обслуживать клиентов; Пожалуйста, перестаньте обсуждать личные вопросы при покупателях и идите работать;*

- **запрета** – акцент делается на (не)соответствии поведения сотрудника требованиям, нормам организации – 50 %: *Девушки, личные разговоры на рабочем месте у нас недопустимы;*

- **«поглаживания», позитивного программирования и понимания** – всего 15 %: *Вы умные девушки, и я уверен, что в будущем подобная ситуация не повторится; Надеюсь на ваше понимание.*

Так, лишь 15 % респондентов используют положительно заряженные тактики. Основными средствами вербализации критики являются: повелительное наклонение, отрицательные императивы *не отвлекайтесь, не стойте*, глаголы завершения действия *перестаньте, заканчивайте, прекратите*, отрицательные превентивы *не повторится, не получится*. Хотя законы конструктивной критики диктуют позитивную направленность высказывания, внедрение массы элементов «поглаживания» для стимулирования необходимого критикующему поведения.

10 % респондентов сообщили, что никогда раньше не слышали о правилах конструктивной критики. Этот процент опрошенных не скрывает своих негативных эмоций, использует обвинительный тон в своей речи и не дает готовые решения-приказы в работе. Вот пример подобной критики: *Почему снова прохлаждаетесь? Из-за вас постоянно страдают мои клиенты, и мне приходится все время переделывать вашу некачественную работу! Это ужасно!* Такая критическая речь не является эффективной, поскольку не достигает поставленной цели, а именно не помогает объекту улучшить себя, свое поведение, не стимулирует на развитие.

Следующим этапом стало выявление уровня умений реагировать на критические замечания. Мы пришли к выводу, что 100 % респондентов не умеют конструировать правильную/эффективную реакцию. Почти у всех опрошиваемых (90 %) превалирует негативная реакция на факт критики перед подчиненными. Было выяснено, что респондентам сложно держать эмоции при себе, несмотря на то, что многие знакомы с техниками борьбы с негативными эмоциями.

После эмоциональной реакции на критику многие респонденты использовали тактику контратаки (65 %): *Вы считаете сейчас уместным делать подобные замечания?, Вы очень предвзято ко мне относитесь!*. Респонденты (5 %) использовали тактику оправдания: *Вы же знаете, что у меня не было времени подготовит нормальную речь.* 30 % респондентов предпочли проигнорировать критику своего начальника. Таким образом, мы выяснили, что ни одна тактика по правильной реакции на критическое высказывание не была применена нашими респондентами, что свидетельствует о неумении испытуемых реагировать на критику.

Переходя к анализу умения менеджеров убеждать, отметим, что, несмотря на то, что в своих анкетах они использовали стратегии и тактики убеждения, 85 % респондентов заявили о факте незнания каких-либо способов убеждения. Для достижения успеха во многих сферах своей жизнедеятельности человек должен уметь убеждать других людей в чем-либо. Особенно это качество должно быть развито у руководителя, поскольку ему постоянно приходится убеждать клиентов, партнеров в сотрудничестве, в необходимости приобретения товаров и услуг, в перспективности своей идеи, чтобы люди поверили ему, пошли к нему, пошли за ним.

При анализе полученных данных, замечено, что наиболее частотными тактиками убеждения являются:

- диагностика, построенная на открытых вопросах с целью выяснения интересов и потребностей убеждаемого: *На сколько вы готовы сделать скидку при продаже пиццерии?, Какой процент прибыли удовлетворил бы вас?*;

- апелляция к выгоде: *Через пару лет вы сможете получить больший процент прибыли, Продав мне пиццерию вы сможете увеличить не только мой доход, но и собственный, Все члены вашей семьи будут иметь большую скидку;*

- демонстрация своей информированности в определенном вопросе, предъявление статистических данных, а также размышления и прогнозы о будущих событиях: *Мы изучили конъюнктуру рынка и наметили план для более полного удовлетворения спроса на наш товар, для более рационального использования всех имеющихся у пиццерии возможностей, Насколько мне известно, ваши конкуренты «Pizzeria da Ivo» собираются открыть свое заведение недалеко от вас. В случае вашего положительного ответа на мое предложение я сумею договориться с владельцем «Pizzeria da Ivo» повременить с открытием или вовсе изменить их желаемое месторасположение.*

- ссылки на авторитет: *Мой финансовый аналитик уже дал мне некоторые рекомендации по планированию и повышению прибыли на следующий год, По результатам исследования....*

Только 15 % респондентов закончили свою речь, используя заключительную часть убеждающей структуры: *Если вы согласны на мои условия, то почему бы не подписать договор уже сегодня?, Вы не пожалеете, если продадите пиццерию мне, Позвольте мне еще раз напомнить, что вы сможете обрести при продаже пиццерии мне.*

Проанализировав полученные данные респондентов, мы пришли к выводу, что все испытуемые знакомы с основными/ключевыми техниками убеждения, поскольку довольно часто сталкиваются с необходимостью убеждать.

Еще одним важным умением руководителя является умение отказывать. Большинство успешных руководителей легко отказываются от невыгодной сделки, проекта. Но, с другой стороны, при менее очевидных сомнениях или при серьезном намерении организации что-то предпринять, руководителям становится труднее отказать и не испытывать при этом чувство вины, сожаления, неуверенности. Неспособность руководителя отказывать в нужный момент может привести к подрыву ценностей, уважения, дисциплины в организации.

Как оказалось, 90 % руководителей не придерживаются какой-либо структуры отказа: *Нет, спасибо. Наша компания не может позволить себе таких трат на двухдневный семинар, К сожалению, сумма вашего гонорара превышает ту сумму, которую мы готовы платить за семинар, Пожалуй, мы воспользуемся вашими услугами позже.*

10 % респондентов использовали некоторые тактики в структуре отказа: благодарность, предложение альтернативы: *Спасибо, что приехали. Ваше предложение показалось нам довольно интересным. Мы готовы будем воспользоваться предложенными услугами, только в случае уменьшения суммы гонорара.*

Также было выяснено, что испытуемые не знакомы со структурой отказа и не используют ее в своей работе.

Подводя итог, отметим, что менеджеры, принявшие участие в исследовании, не владеют в полной мере тактиками конструктивной критики, не умеют спокойно реагировать на критику, не знакомы со структурой правильного отказа, но владеют различными приемами убеждения, поскольку часто используют их в своей профессиональной деятельности.

Были выделены коммуникативные компетенции, которые наши респонденты хотели бы развить. Среди наиболее востребованных оказались: знание конфликтологии, владение коммуникативными стратегиями и тактиками, ораторское искусство, умение организовывать и вести переговоры, умение анализировать внешние сигналы.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Морозова, Н. А.* Коммуникации в организации : комплексный подход [Электронный ресурс] // Современные технологии управления. – Режим доступа : <https://sovman.ru/article/0902/>. – Дата доступа : 15.05.2018.
2. *Болотова, А. К.* Социальные коммуникации : учеб. пособие / А. К. Болотова. – М. : Гардарики, 2008. – 279 с.

The article is devoted to the analysis of communicative competence of the managers of Belarusian organizations: levels of communicative competence; key competences and communicative situations to apply them; tactics constructing the communicative landscape.

*Поступила в редакцию 26.06.18*

**Т. А. Козлова**

### СХОДСТВА И РАЗЛИЧИЯ ЯЗЫКОВЫХ СРЕДСТВ ВЫРАЖЕНИЯ МОРАЛЬНЫХ КАЧЕСТВ В АНГЛИЙСКОМ И БЕЛОРУССКОМ ЯЗЫКАХ

В статье на основе лексикографических данных английского и белорусского языков проводится сопоставительный анализ средств выражения моральных качеств: определяется критерий выделения единиц, номинирующих моральные качества, анализируется количественный состав, осуществляется группировка лексем в соответствии с идентифицирующей формулой.

Процесс социализации индивида проходит параллельно с усвоением языка. Вместе с языком усваивается система норм и ценностей, которые являются обязательными и общепринятыми в том обществе, в котором происходит формирования и становления личности. Именно с помощью языка обеспечивается преемственность «универсалий духовной культуры» [1, с. 17].

Язык является «духовной культурой» народа, его «национальной идентичностью», «спрессованным опытом многовековой интроспекции его носителей», поскольку фиксирует и сохраняет лишь те единицы, которые являются наиболее значимыми, то есть те, которые пережили различные эпохи, теории, идеологии [2, с. 14, 109]. То есть в значении слова определенным образом фиксируется понимание внеязыковой действительности, моделируется определенный фрагмент реальности.

Общечеловеческие смыслы культуры изменяются при восприятии окружающего через призму конкретной культуры в соответствии с ее спецификой, системой норм и ценностей, традиций и устоев. Усвоение указанных правил и обычаев происходит благодаря национальному языку, который «фиксирует неповторимый культурно-исторический опыт народа» [3, с. 7–8].