

Лесів Ольга. Успішність менеджера: ефективні стратегії комунікації з різними типами людей

У статті розкривається суть питання про комунікації в менеджменті. Як вдосконалити процес комунікації в побутовому житті підприємства для зниження рівня помилок. Представлено комунікативні стратегії для покращення комунікації менеджерам з підлеглими, за допомогою комунікативної техніки «Встановлення рапорту» на основі репрезентативних систем – відомою технікою НЛП.

Затитання: Що таке комунікація?

Відповідь: слово «комунікація» походить від лат. Communicatio – «повідомлення». Тобто це процес передачі повідомлення від однієї особи до іншої (або до інших). Цей процес має свої особливості та етапи, якими не можна нехтувати. Основою комунікації є інформація. Кожна людина тим чи іншим способом передає цю інформацію, в свою чергу спосіб передачі інформації називається інформаційним каналом.

Затитання: як проходить процес комунікації в менеджменті?

Відповідь: Спершу слід глянути на сам процес менеджменту. Він полягає у наступних етапах: планування, організування, мотивування, виконання та контроль. Всі ці етапи пронизує комунікація, тому для успішної діяльності підлеглих слід застосовувати правильну комунікацію. У менеджменті комунікація нічим не відрізняється від звичайної повсякденної комунікації. Тобто це процес, у ході якого дві чи більше особи обмінюються й осмислюють отриману інформацію, мета якої полягає в мотивуванні певної поведінки чи впливу на неї.

Елементами комунікаційного процесу є: відправник – особа, яка збирає і передає інформацію, генерує ідеї; повідомлення – осмислена ідея, закодована певним чином для адресата; канал – засіб передавання інформації; отримувач – особа, група осіб, яким призначена інформація; зворотний зв'язок – інформація відправнику про те, наскільки правильно інтерпретовано його вихідне послання.

Затитання: яке значення комунікація має для економічної системи?

Відповідь: Успішний розвиток будь-якої економічної системи визначають інформація і знання. Характерною ознакою сучасного виробництва є те, що інформація і знання втілені в більшості створюваних благ. Таким чином в умовах сучасного виробництва забезпечення його ефективності і нового якісного зростання в нестабільному зовнішньому середовищі комунікація між людьми і організаціями перетворюється на стратегічний ресурс управління. Ці висновки впливають також з віртуального розвитку великих корпорацій, що розмиває контури господарюючих суб'єктів. Корпорації, використовуючи різні форми, канали, інструменти, технології комунікації, разом із споживачами беруть участь в створенні і удосконаленні споживчих цінностей. Комунікація є найважливішим елементом системи управління знаннями, єдиною ланкою в структурі інтелектуального капіталу. Оскільки економічні системи не можуть розвиватися без відтворення всіх видів інтелектуального капіталу, без оновлення освітнього, культурного і наукового потенціалу, комунікативний чинник в розвитку економічних систем стає умовою економічного прогресу і внутрішнім елементом стійкого економічного зростання.

Запитання: від чого залежить успіх комунікації?

Відповідь: Успіх у комунікації напряму залежить від вміння ефективно володіти трьома визначальними категоріями: логікою, психологією та мовою. Остання особливо важлива, оскільки вся інформація доноситься до слухача за допомогою мови (мовлення). Мовна комунікація є упорядкованим явищем, яке ґрунтується на плануванні мовленнєвих дій та виборі оптимального способу досягнення цілей комунікантів.

У кожній комунікативній ситуації використовується своя комунікативна стратегія, яка сприяє досягненню цілей спілкування. В даному випадку стратегію розглядають як усвідомлення ситуації в цілому, визначення напряму розвитку і організації впливу в інтересах досягнення цілей спілкування. Стратегія спілкування реалізується в мовленнєвих тактиках, під якими розуміють мовленнєві прийоми, які дозволяють досягти поставлених цілей в конкретній ситуації.

Запитання: яка з течій психології займається вирішенням проблем комунікації?

Відповідь: Оскільки інтенсивний розвиток інформаційних і комунікаційних технологій привів до необхідності переосмислити проблеми процесу комунікації, один із напрямів психології, який був покликаний вирішити це питання було нейролінгвістичне програмування (НЛП). Ключовим моментом у НЛП є визначення провідної репрезентативної системи (модальності) у спілкуванні.

Затитання: звичайно будь-яка пересічна людина хоча б раз чула про прийоми НЛП і знає, що це таке. Проте ви б могли розповісти детальніше, що ж таке репрезентативна система?

Відповідь: Репрезентативна система – (representational system primacy) – система, яку індивід систематично використовує для обробки і організації свого досвіду, процес кодування інформації з використанням сенсорних систем: візуальної, аудіальної, кінестетичної, нюхової і смакової. На основі цього підходу було створено таку комунікативну стратегію, як «Стратегія встановлення рапорту».

Затитання: тобто щоб покращити комунікацію слід використовувати тільки таку стратегію?

Відповідь: Так, проте існують й інші техніки та стратегії в НЛП, але ця стратегія найпростіша, її легко навчитися і вона дійсно ефективна.

Затитання: в чому полягає стратегія встановлення рапорту?

Відповідь: Свідомий перехід у репрезентативну систему адресата надає адресанту можливість встановити рапорт – стосунки, які відзначаються гармонією, розумінням, взаємною довірою, готовність наслідувати іншу людину, що значно знижує рівень свідомого контролю з боку адресата. Стратегія встановлення рапорту реалізується за допомогою трьох тактик:

- Використання візуальної репрезентативної системи, представлені лексикою зорового ряду, яка описує картину баченого.
- Використання аудіальної репрезентативної системи, представлені лексичними одиницями, які описують світ в слухових образах.
- Тактика використання кінестетичної репрезентативної системи, представлені за допомогою лексики, яка подає світ на основі відчуттів та почуттів.

- Використання дигітальної репрезентативної системи, яка представлена раціоналізованою та логічною лексикою.

Запитання: як звичайній людині, з мінімальним знанням психології зрозуміти яку тактику до якої людини слід застосовувати?

Відповідь: Для швидкої діагностики людини слід застосовувати метод спостереження за патернами очей, які «ключами доступу». Рух очних яблук, тісно пов'язані з домінуючою модальністю. Патерни очей – результат складних анатомо-фізіологічних процесів, які формуються від народження і розвиваються протягом усього життя.

Прослідковуючи рухи очей людини в тих ситуаціях, коли вона має пригадувати, формулювати думку, можна виявити її домінуючу репрезентативну систему, й відповідно, підібрати потрібні комунікативні стратегії для досягнення рапорту. Динаміка руху очей:

- Візуальний тип – рухи очей вгору або прямо.
- Аудіальний тип – рухи очей в сторони, по горизонті.
- Кінестичний тип – рухи очей вниз.

Запитання: тепер з системами все зрозуміло, але в нас з'являється нове слово – «рапорт». Будь ласка, розкажіть що це?

Відповідь: Ефект рапорту в комунікації досягається методом настроювання однієї системи на іншу систему. Рапорт - це однакове звучання двох камертонів, співзвуччя при якому виникає довіра.

Запитання: тобто для кращої комунікації менеджера слід навчитися встановлювати рапорт?

Відповідь: Так. Рапорт дуже важливий. Він спричинює «злиття» з іншою людиною, що призводить до збільшення довіри один до одного. Щоб становити рапорт, слід враховувати тип репрезентативної системи особистості та психологічні особливості, які з цим типом пов'язані, тобто застосовувати у комунікації відповідні стимули на основі їхніх репрезентативних систем (візуальної, аудіальної, кінестетичної, дигітальної).

Запитання: як ви вважаєте, на якому рівні розвинений комунікативний процес управлінських сфер в Україні?

Відповідь: В процесі спеціалізації управлінської праці комунікація виділилася у відносно самостійний вид діяльності, який в Україні поки недооцінюється. Це особливо помітно у тих

організаціях, де психологія стоїть далеко не на першому місці. Тобто менеджери «старого закалу» орієнтовані на результат, при цьому вони не враховують психологічні особливості своїх підлеглих. В таких ситуаціях можуть виникати безліч конфліктів, що погіршують емоційний стан колективу. А це у свою чергу перешкоджає нормальному спілкуванню та ефективності виконання роботи.

Затитання: які рекомендації Ви б могли надати менеджерам для покращення комунікації.

Відповідь: найпростіший спосіб це навчитися використовувати «мову» ведучої репрезентативної системи:

- з візуалом - використовувати слова, що описують колір, розмір, форму, місце розташування; виділяти кольором різні пункти або аспекти змісту; записувати дії, використовуючи схеми, таблиці, наочні посібники та ін.;
- з аудіалом - використовувати варіації голосу (гучність, паузи, висоту), відобразити тілом, ритмом мовлення (особливо головою) зі швидкістю, характерною для цього типу сприйняття;
- з кінестетиком - використовувати жести, дотики і типову для них повільну швидкість розумових процесів; пам'ятати, що кінестетики навчаються за допомогою м'язової пам'яті; чим більше рухливості, тим краще для запам'ятовування; дозволяти їм програвати в ролях частини вашої інформації.
- з дигіталом – використовувати логічне пояснення та систематизацію матеріалу, при цьому темп мовлення повинен бути повільним та впевненим. Перепитувати чи запропонований матеріал зрозумілий, пропонувати йому самостійно пояснити сутність сприйнятого.

Також важливо розуміти специфіку зауважень:

- візуалу краще похитати головою, чи надіслати письмову відповідь;
- аудіалу – сказати, проте повідомлення повинно бути сказане на одинці, щоб сторонні звуки не відволікали;
- кінестетику - покласти руку на плече, поплескати по ньому;
- дигіталу – логічно пояснювати причини невдоволення.

Джерела:

1. Гойхман О.Я., Надеина Т.М. Речевая коммуникация: Учебник / Под ред. проф. О.Я. Гойхмана. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 272 с.
2. Ільницька Л.Л. Англомовний сугестивний дискурс: Дис.... канд. філол. Наук: 10.02.04. – К., 2006. – 222 арк.
3. Макаров М.Л. Основы теории дискурса / М.Л. Макаров. – М.: ИТДГК "Гнозис", 2003. – 280 с.

Стаття надійшла 23 травня 2016 р.