



Л.А. Пашко*

ПІДТРИМУЮЧЕ ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ ЯК ОСНОВНИЙ ТИП МІЖОСОБИСТІСНОЇ КОМУНІКАЦІЇ ТА ВЗАЄМОДІЇ В ПРОЦЕСІ ОЦІНЮВАННЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ

Вчені визначають підтримуюче спілкування як спілкування, яке, спрямовуючись на вирішення поточної проблеми, спрямовується на збереженні позитивних відносин між співрозмовниками¹. Дозволяючи здійснювати негативний зворотній зв'язок і вирішувати, спільно із співрозмовником, важку проблему, таке спілкування здатне укріпити стосунки між мовцями.

Такі позитивні міжособистісні відносини мають в організації практичну інструментальну цінність. Про це свідчать і результати наукових досліджень. Так, наприклад, дослідники виявили, що організації, які намагаються зміцнити такого типу відносини, відрізняються, як правило, не лише більш високим рівнем продуктивності та результативності праці, вмінням швидко вирішувати проблеми, але й пониженим рівнем конфліктності й руйнівного потенціалу, аніж організації, в яких такі відносини не проявляються.

Більш того, забезпечення по-справжньому високого рівня сервісності державної служби практично неможливе без використання засобів підтримуючого спілкування, які дозволяють вирішувати проблеми налагодження і підтримання у належному стані соціального діалогу між адміністрацією та споживачами. Саме тому управлінці повинні не лише самі оволодівати відповідними комунікативними навичками, але й сприяти їх засвоєнню підлеглими. Інакше кажучи, підтримуюча комунікація — це не просто техніка “створення враження гарної людини”, але і спосіб забезпечення конкурентних переваг.

Підтримуюче спілкування має вісім атрибутів-властивостей, зокрема:

1. Орієнтація на проблему, а не на особу. Дуже важливо чітко розмежовувати проблемно-орієнтовану комунікацію від особистісно-орієнтованої. Головний предмет першого типу спілкування — це проблеми та результативність їх вирішення, а не особистості та їхні характеристики. Особистісно-орієнтоване спілкування фокусується на особистих особливостях, а не на реальних подіях. Формулювання типу “У цьому суть проблеми” та “Проблема в вас” ілюструють відмінність між цими двома підходами.

2. Конгруентність (співзвучність, гармонія), а не її відсутність. Більшість дослідників однастайні у думці, що найкраще спілкування та найкращі взаємовідносини можуть базуватися лише на конгруентності. Це означає, що повідомлення (як вербальні, так і невербальні) повинні відповідати думкам і почуттям індивідуумів.

Існує два типи неконгруентності. Перший з них є наслідком невідповідності розуміння того, що відбувається. Наприклад, співрозмовник може не усвідомлювати свого ворожого стану по відношенню до свого співрозмовника, хоча, насправді, він дійсно відчуває до нього ворожість чи гнів. Другий тип полягає у невідповідності повідомлень співрозмовника з його думками та почуттями. Наприклад, співрозмовник може усвідомлювати своє роздратування, але на словах заперечувати його.

© Пашко Л.А., 2005

* докторант Національної академії державного управління при Президенті України, кандидат філологічних наук, доцент

¹ Девід А. Вэттен, Ким С. Камерон. Развитие навыков менеджмента. 5-е издание / Пер. с англ. Под ред. В.А. Спивака. — СПб.: Нева, 2004. — С. 298.



Очевидно, що щирі і прозорі повідомлення завжди кращі, аніж туманні висловлювання співрозмовників. Ось чому управлінці-менеджери, які приховують свої справжні почуття чи погляди від підлеглих і не поспішають ділитися з ними своїми думками, створюють враження, що існує прихований смисл. Підлегли, відчуваючи, що їм говорять не все, втрачають довіру до співрозмовника і, намагаючись зрозуміти цей прихований смисл, більше не слухають свого керівника. Зрозуміло, що спілкування не може називатися дійсно підтримуючим, якщо воно не базується на довірі та повазі співрозмовників один до одного. Саме конгруентність є найважливішою передумовою довіри, без якої процес комунікації буде фальшивим.

До того ж, конгруентність передбачає також відповідність тону і способу повідомлення його змісту. Так, наприклад слова „чудовий день” можуть мати негативне значення, якщо в них вчувається сарказм.

3. Опис, а не оцінка. На відміну від оціночної комунікації, яка передбачає використання суджень-оцінок інших людей та їхньої поведінки, описова (дескриптивна) комунікація фокусується на описі об’єктивних фактів, подій та реакції співрозмовників на них, а також на представленні альтернатив. Така комунікація містить три кроки, які подано в наступній таблиці²:

Таблиця 1.

Кроки дескриптивної комунікації

Крок 1. Дайте об’єктивний опис події, поведінки чи обставин.

- Уникайте звинувачень
- Надайте об’єктивні дані або свідчення.

Крок 2. Зосередьтесь на поведінці та на ваших власних реакціях, але не на особистісних особливостях інших осіб.

- Опишіть свої реакції та почуття.
- Опишіть об’єктивні наслідки застосованих заходів.

Крок 3. Зосередьтесь на рішеннях.

- Уникайте дискусії на тему про те, хто має рацію і хто винний.
- Запропонуйте реальну альтернативу.
- Будьте відкритими для інших альтернатив.

4. Піднесення, а не приниження. У процесі підтримуючого спілкування акцент робиться на висловлюваннях, які сприяють встановленню атмосфери взаємної поваги і співробітництва, гнучкості та виявлення “сфери” згоди. Таке спілкування дає співрозмовнику можливість відчути себе визнаним, зрозумілим, прийнятним, як рівний, і реально оціненим. Коли ж у процесі комунікації відбувається приниження людини, то це породжує у неї негативні почуття стосовно власної самооцінки, ідентичності та відносин з іншими людьми.

Заперечуючи унікальність інших людей, таке спілкування робить надзвичайно актуальною наступну думку, висловлену Бернландом ще у 1968 році: “Люди нерідко витрачають час даремно, не слухають і не намагаються зрозуміти співрозмовників, але раз у раз перебивають їх, підганяють, критикують або демонструють зневагу до їхніх слів; у своїх судженнях вони частенько неконкретні, непослідовні, багатослівні, нещирі чи безапеляційні. Внаслідок цього, спілкування часто приводить людей до відчуття ще більшої неповноцінності, незрозумілості і відчуження, аніж до початку комунікації”³.

² Девид А. Вэттен, Ким С. Камерон. Цит. праця. — С. 307.

³ Там само. — С. 310.



5. Конкретизація, а не узагальнення. Конкретна комунікація корисна, якщо вона спрямована на чітко визначену проблему чи поведінку, адже чим конкретніше твердження, тим вищий його мотиваційний потенціал. Тим самим конкретність, спілкування є запорукою його корисності.

6. Послідовність, а не безладність. На відміну від диз'юнктивної (безладної), кон'юнктивна (послідовна) комунікація завжди пов'язується з тим, що говорилося раніше. Цікавим є той факт, що комунікація може стати диз'юнктивною у трьох випадках. По-перше, людина може не мати можливості говорити на рівних із своїм співрозмовником. У такому випадку інформаційний обмін між учасниками спілкування вже не відбувається чітко і, тим самим, порушується зв'язок між окремими висловлюваннями. По-друге, надто тривалі паузи також можуть спричинити безладність у спілкуванні. По-третє, порушення контролю за темою комунікації. Вченими було доведено, що 25 % висловлювань в процесі дискусій в малих групах не пов'язані з попередніми висловлюваннями співрозмовників.

Три фактори — управління переключенням розмови з одного партнера на іншого, управління часом і контроль за темою — є складовими менеджменту взаємодії, тобто управління взаємодією, інтеракційним менеджментом.

7. Авторство, а не безособовість. Вчені визначають відповідальне ставлення до всіх своїх висловлювань та визнання того, що автором ідеї є саме ви, а не інша людина, як **авторську комунікацію**. Її характерною ознакою є вживання у мовленні займенника першої особи однини “я”, “мені”. Безособова комунікація характеризується використанням безособових конструкцій, займенників третьої особи чи першої особи множини: “ми вважаємо”, “вони говорять”, “вважається, що...”. Співрозмовник у такому спілкуванні не бажає брати на себе відповідальність за висловлене, тим самим, він уникає і повноцінної комунікації.

8. Рефлексивне, а не одностороннє слухання. Побутує мудра думка про те, що хороший керівник повинен бути хорошим слухачем. Учені довели, що ефективне лідерство на 40% визначається вмінням слухати інших.

Таким чином, ми можемо стверджувати, що підтримуюче спілкування дозволяє створити поміж співрозмовниками атмосферу підтримки, взаєморозуміння і взаємодопомоги. Воно сприяє подоланню двох основних перешкод, які обумовлені незадовільним рівнем міжособистісного комунікації, а саме⁴:

Таблиця 2.

Основні перешкоди на шляху ефективного міжособистісного спілкування

Захисні реакції

- Спілкування викликає у співрозмовника почуття тривоги та уразливості.
- Намагання захистити себе стає рушійним прагненням.
- Енергія витрачається на захист, а не на вислуховування співрозмовника.
- Агресія, гнів, суперництво чи намагання ухилитися — звичні реакції.

Неприйнятність

- Спілкування викликає у співрозмовника почуття некомпетентності, неповноцінності чи невиразності.
- Індивід намагається довести свою спроможність.
- Енергія витрачається на самоствердження, а не на вислуховування співрозмовника.
- Демонстративна, егоцентрична поведінка, відчуження, втрата мотивації — звичні реакції.

⁴ Там само. — С. 303.



У сучасному світі електронні засоби комунікації набувають безпрецедентного розвитку і значення, про що свідчить безупинна еволюція інноваційних технологій у цій сфері. Тим не менше, у сфері міжособистісних відносин такий прогрес, на жаль, не спостерігається. Люди, як і раніше, ображаються один на одного, обмінюються уїдливими словами та й спілкуються досить-таки незграбно, забуваючи при цьому, що міжособистісні аспекти комунікації включають природу відносин між учасниками спілкування. На думку Голен, перепорою на шляху ефективного розповсюдження інформації є не відсутність можливостей для точного передавання повідомлень, а саме цей міжособистісний аспект комунікації.

Наслідком неефективної комунікації може стати взаємна неприязнь учасників комунікативного процесу, образи, небажання слухати один одного, недовіра і т.п. Ці міжособистісні проблеми ведуть, у свою чергу, до загального обмеження інформаційних потоків, до зростання неточності повідомлень та неправильної інтерпретації їхнього змісту. Схема цього процесу може бути представлена наступним чином⁵:



Рис. 1. Взаємозв'язок між некваліфікованою комунікацією та міжособистісними відносинами

Прийнято вважати, що міжособистісні конфлікти, будучи суттєвим елементом організаційного життя кожного колективу, характеризуються суперечливістю думок про їхню цінність. Така двоїстість пояснюється, на нашу думку, по-перше, нездатністю усвідомити причини їх виникнення та знайти адекватні засоби для ефективного управління ними, по-друге, відсутністю необхідних управлінських навичок і впевненості керівника у тому, що йому вдасться управляти породжуваною конфліктом емоційною напругою. Розглядаючи конфлікт як найкращий тест для перевірки управлінських навичок та вмій, ми переконані, що роль ефективного управлінця полягає не стільки у підтриманні конфлікту на оптимальному рівні, скільки у спрямуванні його у продуктивне русло на користь усього колективу.

Залежно від того, що лежить в основі конфліктів: люди чи проблеми, науковці поділяють їх на два великі типи, а саме: особистісно-орієнтовані та проблемно-орієнтовані.

Особистісно-орієнтованим конфліктом вважається такий тип міжособистісної конфронтації, який відрізняється високим афективним рівнем та емоційною напругою. Саме тому, за результатами наукових досліджень, такі конфлікти негативно позначаються на міжособистісних відносинах у колективі в цілому і в процесі оцінювання людських ресурсів зокрема. Вони вкрай важко піддаються вирішенню, а їхній вплив на міжперсональні відносини у довготривалій перспективі може стати катастрофічним. "Чим довше буде існувати такий конфлікт, тим ширшою буде прірва, яка розділяє дві сторони, і тим більша кількість людей буде втягнута у нього, рука об руку, з кожної сторони"⁶.

⁵ Там само. — С. 297.

⁶ Там само. — С. 467.



Науковці навіть підраховали, що за десять останніх років показник кількості часу, затраченого управлінцем на вирішення міжособистісних конфліктів у колективі, зріс з 9,2 % до 18 %. Тим самим, щорічно менеджери великих зразкових організацій впродовж дев'яти тижнів займаються абсолютно непродуктивною діяльністю.

Проблемно-орієнтовані конфлікти схожі на переговори, які можуть розглядатися як процес спільного прийняття рішення. Як результат: двоє людей домовляються, намагаючись досягти такого компромісу, який би влаштовував усі зацікавлені сторони. Іншими словами, можна стверджувати, що цей тип конфліктів, на відміну від особистісно-орієнтованих, скріплює міжособистісні відносини у випадку вмілого й ефективного управління керівником конфліктною ситуацією.

Джерелами конфліктів є: індивідуальні відмінності; відсутність інформації; несумісність ролей; тиск навколишнього середовища; сприйняття та очікування; дезінформація та неправдива інтерпретація інформації; цілі та зобов'язання; брак ресурсів та невизначеність.

Ми погоджуємося з науковцями⁷, які виділяють наступні етапи ескалації конфлікту:

1. *Рациональний етап.* Існуючий стан справ все ще може бути предметом обговорення, сторони готові до пошуку взаємних поступок. До того ж, вони можуть відмежувати причину свого роздратування від питання, яке обговорюється. Сторони часто вдаються до вирішення без сторонньої допомоги, правда, за умови, що вони визнають наявність конфлікту і готові до конструктивного співробітництва.

2. *Емоційний етап.* Сторони звинувачують одна одну у виникненні конфлікту, роблять спроби створення коаліцій.

3. *Етап боротьби.* Відносини між сторонами конфлікту під загрозою невідворотного руйнування. Сторони роблять все можливе, щоб завдати шкоди своїм опонентам, навіть зазнаючи власних втрат.

Очевидно, що не існує ідеального способу вирішення конфліктів, оскільки примирення сторін безпосередньо залежить і від особистісних особливостей сторін, і від ситуації та етапу розгортання конфлікту. Незаперечним є наступна аксіома: ефективний підхід до вирішення конфлікту вимагає вмілого використання управлінцем усіх навичок міжособистісної взаємодії, ділового спілкування, зокрема. При цьому важливо дотримуватися певних правил, основними серед яких є наступні:

- Якомога раніше озвучувати все, що може дратувати.
- Якщо виникають відмінності в поглядах, спокійно обговорювати їх. Не реагувати емоційно і не примушувати опонентів до цього.
- Вислуховувати і оцінювати раніше, ніж робити висновки.
- Намагатися якомога раніше знайти дотичні точки інтересів.
- Уникати переростання конфлікту між двома учасниками в проблему для усіх співробітників.
- Уникати емоційної реакції. Забути про ненависть і відразу у відносинах із опонентами.
- Не висувати жорстких вимог і не займати безкомпромісну позицію.
- Не витратити надто багато часу для аналізу того, що вже відбулося. Дивитися вперед.
- Бути люб'язними.
- Вести переговори конструктивно і послідовно.

Очевидно, що вирішальна роль у процесі міжособистісної взаємодії співрозмовників

⁷ Рамперсад К. Хьюберт. Универсальная система показателей деятельности: как достигать результатов, сохраняя целостность / Хьюберт К. Рамперсад; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — С. 252.



належить управлінцю-менеджеру, адже саме він повинен виконувати своє основне завдання — створювати сприятливу робочу обстановку для конструктивного розвитку ефективного ділового спілкування у процесі оцінювання людських ресурсів. Для цього він зобов'язаний:

1. Бути чесним і щирим, надавати кожному необхідну інформацію.
2. Говорити про “нас”, а не про “тебе” і “мене”.
3. Не ігнорувати співробітників.
4. Цікавитися думками та поглядами співробітників.
5. Завчасно пояснювати, чому будуть прийняті ті чи інші заходи.
6. Уважно слухати і надавати конструктивний зворотний зв'язок.
7. Ставити себе на місце інших співробітників, підлеглих особливо.
8. Розуміти своїх працівників і йти їм назустріч.
9. Уникати егоїстичних висловлювань та дій.
10. Робити акцент на цілях.

11. Не шукати “козла відпущення” серед співробітників, а, перш за все, мати сміливість брати на себе персональну відповідальність за стан справ.

Атрибути підтримуючого ділового спілкування виявляються дуже ефективними в процесі регулярних щорічних оціночних зустрічей-співбесід управлінця-менеджера зі своїми підлеглими. Науковці вбачають суттєву різницю між компетентними і некомпетентними менеджерами у тому, що перші, організовуючи такі зустрічі, забезпечують зворотний зв'язок, підтримують співробітників і одночасно вирішують проблеми як професійного росту кожного підлеглого зокрема, так і ефективності управління в організації в цілому. Тим самим, програма інтерв'ю з підлеглими одночасно виступає важливим інструментом зворотного зв'язку, підтримуючої комунікації та оціночною технологією управління людськими ресурсами організації.

Реалізація програми співбесід відбувається у три етапи. На першому, підготовчому, визначаються конкретні оціночні стандарти, за якими підлегли будуть оцінюватися. Вони доводяться до співробітників, письмово фіксуються у своєрідному контракті між керівником і кожним підлеглим. Важливо, на нашу думку, зауважити, що вся робота цих двох етапів спрямовується не на конфронтацію між керівником і підлеглим, а на взаємну підтримку і формування команди. Саме тому відносини повинні базуватися на восьми принципах підтримуючого спілкування та характеризуватися ними.

Другий етап — це етап безпосереднього проведення співбесід-зустрічей управлінця з кожним підлеглим. Зрозуміло, що ці зустрічі повинні носити регулярний та конфіденційний характер. Це необхідно для того, щоб обидві сторони мали можливість вільного, відкритого та конструктивного діалогу. Кожна зустріч повинна тривати від 45 хвилин до години, і обговорюватися на ній мають не лише питання щодо конкретних досягнень підлеглого за рік, його почуттів, думок, невирішених проблем, але й управлінські та організаційні питання, обмін інформацією, проблеми міжособистісного спілкування, питання подальшого безперервного професійного навчання, особисті потреби, зворотний зв'язок за результатами праці.

Очевидно, що такі оціночні співбесіди не повинні відбуватися лише заради самої зустрічі. Вони обов'язково повинні мати продовження, фактично, третій етап, впродовж якого обидві сторони — і керівник, і підлеглий — виконують закріплені у новому контракті на наступний календарний рік конкретні завдання до наступної зустрічі. Саме тому, цей третій, після зустрічний, етап ми визначаємо як процес постійного зворотного зв'язку між оцінювачем-менеджером та оцінюваним державним службовцем, що проявляється у використанні результатів щорічної співбесіди-зустрічі для розвитку усіх суб'єктів організації, а саме: 1) оцінюваного, 2) оцінювача, 3) колективу співробітників взагалі.

Основні характеристики оціночних щорічних співбесід-зустрічей управлінця з підлеглими



можна наочно представити наступним чином⁸:

Таблиця 3.

Характеристики оціночних співбесід-зустрічей з підлеглими

- Зустрічі повинні проводитися регулярно і носити конфіденційний характер.
- Оскільки основна мета зустрічей полягає у постійному вдосконаленні індивідуальних, групових, організаційних результатів, вони відносяться до орієнтованих на реальні результати та конкретні дії.
- Як управлінець-оцінювач так і підлеглий-оцінюваний повинні заздалегідь готуватися до зустрічі. Ця зустріч спрямована на професійний та кар'єрний розвиток обох сторін, а не на суб'єктивну оцінку керівником підлеглого.
- Зустріч повинна бути досить тривалою (від 45 хвилин до години).
- Під час проведення таких зустрічей необхідно дотримуватися принципів підтримуючого ділового спілкування.
- Кожна зустріч повинна починатися об'єктивним аналізом виконання рішень, прийнятих під час попередньої співбесіди.
- Головні пункти обговорення під час співбесіди-зустрічі:
 - продуктивність та результативність роботи підлеглого;
 - особисті проблеми та потреби;
 - управлінські та організаційні проблеми;
 - організаційні цінності та бачення майбутнього підлеглого, керівника, організації;
 - обмін інформацією;
 - проблеми міжособистісних відносин;
 - перешкоди для професійного розвитку;
 - засвоєння управлінських навичок;
 - зворотний зв'язок за результатами праці.

Таким чином, ми можемо стверджувати, що:

1. Проведення регулярних оціночних співбесід-зустрічей управлінцем-менеджером з підлеглими та дотримання, при цьому, принципів підтримуючого спілкування сприяє підвищенню ефективності роботи кожної організації, де такі зустрічі — не формальність, а дієвий засіб управління людськими ресурсами, який сприяє розвитку усіх: і підлеглого, і управлінця, і організації.
2. Це шанс для підлеглого обговорити ті проблеми, якими він переймається, а для керівника — оцінити ефективність власних управлінських функцій.
3. Такі зустрічі — це інституціоналізований засіб постійного удосконалення сторін, які беруть у ній участь. До того ж, вони є надійним ключем зміцнення співробітництва по вертикалі, поліпшення командної роботи, підвищення самооцінки і росту особистої відповідальності підлеглих.

*Стаття рекомендована до друку кафедрою державного управління і менеджменту
Національної академії державного управління при Президентіві України
(протокол № 4 від 18 жовтня 2004 року)*

⁸ Девід А. Вэттен, Ким С. Камерон. Цит. праця. — С. 327.