Программа 6 модуля

МОДУЛЬ 6. ОРГАНИЗАЦИЯ И АНАЛИЗ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОММУНИКАЦИИ

**Введение**

*Говори, ибо в устах человека спасение его.*

(Из древнеегипетского поучения)

Шестой модуль подготовки управленцев-аналитиков посвящён организации и анализу процесса управленческой коммуникации.

Практика и исследования показывают, что наиболее слабым звеном в современном управлении выступает именно налаживание эффективных управленческих коммуникаций. Профессиональную деятельность современного предпринимателя-управленца невозможно себе представить без конструктивного общения с заказчиками, подчинёнными, партнёрами, другими предпринимателями, представителями властей и прочих сфер общественного бытия.

Известный предприниматель Ли Якокка в своей знаменитой книге «Карьера менеджера» отмечал, что «*умение контактировать с людьми – это всё и вся*». По нему, главная причина, из-за которой способным людям часто не удаётся карьера, кроется в том, что они плохо взаимодействуют со своими коллегами, не умеют эффективно налаживать коммуникативные процессы с другими людьми. Сам Ли Якокка в молодости был застенчивым и необщительным человеком, но специально работал над приобретением коммуникативных навыков, что и позволило ему совершить свою фантастическую карьеру.

Один из самых богатых людей планеты Дж. Д. Рокфеллер утверждал, что «*Умение обращаться с людьми – это товар, который можно купить точно так же, как мы покупаем сахар или кофе… И я готов заплатить за такое умение больше, чем за что-либо другое на свете».*

Известный французский учёный-медик и успешный предприниматель Эдуард Сакиз в своё время получил российский диплом «Бизнесмен года», а созданная с его помощью группа «Хёхст Мэрион Руссель» некогда занимала в России первое место среди западных фармацевтических компаний. На вопрос о качествах, которые в первую очередь необходимы руководителю высшего звена, он ответил: *«Прежде всего, это умение общаться с людьми. Восемьдесят процентов моего рабочего времени – это общение с сотрудниками. Я отстаиваю своё мнение, коллеги – своё, в результате решение, которое мы принимаем, наше общее, и в этом ключ к успеху».*

Российские исследователи, на основе анализа личностных достижений и падений различных предпринимателей, пришли к заключению: *«Выжили не самые агрессивные и сильные, а коммуникабельные, способные к общению».*

В книге В.В. Фёдорова и А.М. Цуладзе «Эпоха Путина» (М., 2003) отмечается, что Президент РФ В.В. Путин убедительно продемонстрировал окружающим, что обладает так называемой «коммуникативной компетентностью». Он прошёл хорошую «коммуникативную школу» в разведке. Там он научился профессионально общаться с людьми, входить в доверие, распознавать неискренность, добывать необходимую информацию, производить нужное впечатление, находить общий язык с собеседниками. По мнению авторов, по этим параметрам Путин оказался куда подготовленней, чем многие старожилы российской политической сцены.

Из всего вышесказанного вытекает, что умелое общение с людьми, в первую очередь требует от управленца высокого уровня коммуникативной компетентности. Посредством слов люди плетут ткань своих социальных отношений. Несмотря на это, многие управленцы так и не научились вступать в эффективные коммуникации с другими людьми, хотя это умение и общая коммуникативная компетентность имеют в нашу бурную эпоху очень важное значение. Почти в каждой профессии необходимо внятно излагать сложнейшие вещи и, тем более, это относится к области управления. Исследования показывают, что в деловой сфере управление осуществляется, главным образом, посредством устных контактов между людьми, а руководители затрачивают от 75 до 90 процентов своего времени на межличностное общение. Поэтому прав был Наполеон, который утверждал: *«Кто не умеет правильно общаться, тот карьеры не сделает».*

Для современных управленцев это действительно неоценимое качество. Их коммуникативная компетентность именно в наши дни имеет, как никогда, большое значение. Умение грамотно общаться с носителями важной информации, согласовываться в процессе работы с подчинёнными и другими представителями коллектива, доходчиво доносить результаты своих предложений до заказчиков и партнёров по бизнесу – являются важнейшими условиями достижения профессионального успеха в сфере управления и предпринимательства. К великому сожалению, многие управленцы зачастую теряются в лабиринтах налаживания эффективных коммуникативных процессов, хотя каждый стремится сделать лучшее из того, на что он способен. При этом чаще всего управленцы полагаются на интуицию, доверяя своему природному дару понимать других и, в свою очередь, быть для них понятными. Но даже самые талантливые из управленцев порой переживают свою беспомощность в налаживании управленческих коммуникаций и осуждают себя: снова что-то не так, неправильно и плохо пошло. В своих коммуникативных ошибках люди зачастую обвиняют другую сторону. Выражение «он не понял меня» можно услышать гораздо чаще, чем выражение «я не понял его». Между тем понимание базируется на том, соблюдаются ли нормы общения, знают ли собеседники особенности и требования основных коммуникативных позиций, и обладают ли способностями и навыками адекватного пребывания в них. Правилаэффективного коммуникативного поведения представляют собой сложную систему принципов и норм, регулирующих поведение обеих сторон в ходе коммуникативного акта, и базируются на целом ряде предельно неслучайных критериев.

Специалисты утверждают, что процесс коммуникации наиболее сложный из всех, и человеку довольно трудно адекватно самоопределиться со своим поведением в различных коммуникативных ситуациях. Несмотря на эти сложности, техникой налаживания эффективных коммуникаций можно овладеть точно так же, как и всяким другим умением. Мы же учимся управлять автомобилем. Мы берём уроки вождения и штудируем правила дорожного движения. Сначала мы ездим осторожно, потому что знаем: нельзя сразу овладеть навыками, необходимыми, чтобы избежать ошибок и правильно реагировать на ситуации, возникающие на дорогах. А как мы поступаем в коммуникативной сфере? Мы легко раздражаемся, нервничаем, быстро оказываемся во власти негативных эмоций и бесплодно спорим друг с другом, перекладывая вину за это на других. И хотя человек куда сложнее, чем автомобиль, мы почему-то уверены, что умеем понимать других людей, вовсе не учась этому умению! Кто из нас сознательно обучался искусству понимать других и налаживать с ними правильные коммуникации? Кто из нас задавался вопросом, отчего так случается, что окружающие сердятся на нас? И кто не говорил потом: «Да я и не думал их обидеть!»? Едва ли есть среди нас те, кто учился умению правильно понимать собеседника. Мы ищем виноватых, если общение с людьми складывается не так, как нам бы хотелось, вместо того, чтобы искать причины в неудачно налаженных коммуникациях. Лишь очень немногие из нас могут с чистой совестью сказать: *«*Я действительно умею, как следует, налаживать коммуникативные процессы с другими людьми, так как хорошо знаю принципы и нормы коммуникации и умею осознанно использовать правильные коммуникативные приёмы по их реализации». Знание теории в данном случае недостаточно. Это лишь существенно важная часть дела, но без умения использовать эти знания на практике они не принесут управленцам особой пользы. Поэтому в процессе обучения мы будем широко использовать тренинги и модельные ситуации.

Модуль «Организация и анализ процесса управленческой коммуникации» и предназначен для передачи управленцам представлений о технологиях, методах и способах организации и анализа эффективных коммуникаций, а также для формирования у них умений и навыков по их использованию в конкретных ситуациях.

**Цель модуля**: сформировать у участников события предельно неслучайные представления, умения и навыки организации и анализа процессов управленческой коммуникации.

**Основные задачи, решаемые в рамках модуля:**

1. Сформировать у обучаемых представления об организации процесса управленческой коммуникации.
2. Освоить методы и способы объектной аналитики, необходимые для анализа организации процесса управленческой коммуникации, фиксации разрывов в данном процессе и выявления их причин.
3. Сформировать навыки и умения анализа реальных ситуаций из сферы организации управленческих коммуникаций.

**План проведения модуля «Организация и анализ процесса управленческой коммуникации»:**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Тип учебного события** | **Продолжительность** | **Тема события** |
| 1. | Концептуально-технологическая работа | 1 день (8 часов) | Организация и анализ процесса управленческой коммуникации в ходе управления предпринимательским циклом. Способы, необходимые для фиксации «разрывов» и выявления их причин в данном процессе |
| 2. | Игротренинги | 1 день (8 часов) | Анализ реальных ситуаций из области организации процессов управленческих коммуникаций |

Всего 16 часов.

**Продолжительность обучения:** модуль рассчитан на два дня. Первый день концептуально-технологический. Он посвящён усвоению теоретических знаний об организации и анализе процесса управленческой коммуникации в ходе управления предпринимательским циклом. Второй день является игротренинговым: в ходе тренингов отрабатываются умения и навыки анализа реальных ситуаций из области организации и анализа процессов управленческих коммуникаций в условиях предпринимательства. Каждый день включает в себя восьмичасовую работу.

**Форма работы:** Основной формой работы выступает учебное событие, включающее в себя установочный доклад, работу в группах, межгрупповые (пленарные) дискуссии, групповые рефлексии способа работы и консультации по актуальным вопросам участников обучения, выполнение домашнего задания, подведение итогов.

**Цикл работы в рамках модуля:**

1. Введение целей обучения и постановка задачи на групповую работу.
2. Решение задачи дня в группах и подготовка групповых результатов для пленарного обсуждения.
3. Межгрупповое (пленарное) обсуждение и анализ результатов работы групп.
4. Групповая рефлексия тех затруднений, с которыми столкнулась группа в ходе решения задачи дня.
5. Консультация ведущего по актуальным вопросам, возникшим у участников модуля в процессе работы.
6. Подведение ведущим, совместно с участниками обучения, итогов модуля и формирование мотивации у обучаемых на применение полученных навыков и умений в реальной практике управления.

**Разделение участников обучения на группы:** Для работы в рамках данной программы из числа участников модульной подготовки формируется несколько рабочих групп: не менее двух, по пять – десять человек в каждой. Группы возглавляются командой профессиональных игротехников, обеспечивающих предельно неслучайное решение модульных задач и приобретение необходимых навыков для применения полученных знаний в своей практической работе.