

- умение пользоваться различными тактиками и приемами для реализации выбранной стратегии;
- владение основными жанрами устной деловой речи (деловая беседа, деловое совещание, переговоры, собеседование, телефонные переговоры);
- умение анализировать конфликты, кризисные ситуации и разрешать их;
- умение доказывать, обосновывать, аргументировать, опровергать, делать оценки;
- владение техникой речи;
- умение воздействовать словом на поведение собеседника с целью его корректировки в нужных для себя целях;
- умение учитывать систему норм и ценностей, существующих в культуре и языке деловых партнеров.

Овладение данными умениями является основополагающим фактором успешности бизнес-коммуникации. Так, например, умение использовать этикетные средства рационально организует диалогическое деловое общение и выполняет очень важные функции:

- контактноустанавливающую: формулы, используемые при знакомстве, приветствии, являются средствами установления речевого контакта;
- функцию контактоподдержания: контактоподдержание осуществляется с помощью поздравления, пожелания, соболезнования;
- функцию волеизъявления, которая реализуется в просьбах, приказах, приглашениях, разрешениях, предложениях;
- функцию регулирования подачи информации, которая реализуется в виде сигналов восприятия, согласия, несогласия;
- функцию снятия конфликтной ситуации и напряженности общения, реализуемой в формуле извинения и сожаления).

Но как умения, необходимые для достижения целей, так и сами целевые установки определяются в зависимости от того, каким избирается ведущий принцип общения в той или иной профессиональной сфере. В настоящее время приоритетными являются принципы вежливости, кооперации, консенсуса, учета взаимных интересов, паритета и равенства. Соблюдение этих принципов является основой поведения делового человека.

**М.А. Пономарева**

Академия управления при Президенте Республики Беларусь (Минск)

## **КОММУНИКАТИВНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ**

Коммуникативная компетентность — это совокупность коммуникативных способностей, знаний и умений, адекватных коммуникативным задачам и достаточных для их решения.

К коммуникативным знаниям относятся знания о себе как участнике взаимодействия с другими людьми, осознание собственных установок, привычек, стереотипов, которые могут оказывать влияние на окружающих, а также знания о степени развития у себя тех или иных коммуникативных умений. Это знание о видах, фазах, законо-

мерностях общения; коммуникативных методах и приемах, способствующих либо препятствующих эффективному взаимодействию.

Культура общения руководителя — это такой уровень развития его коммуникативных качеств, который позволяет эффективно и компетентно выстраивать взаимоотношения с людьми в процессе профессиональной деятельности. Основными коммуникативными умениями являются:

- умение устанавливать и поддерживать контакт с собеседником;
- умение услышать и понять точку зрения партнера, определить его мотивы поведения;
- умение аргументировать свою точку зрения;
- умение увидеть и выработать взаимовыгодные варианты, когда позиции партнеров не совпадают;
- умение регулировать эмоциональное напряжение в процессе делового взаимодействия.

По своему содержанию коммуникативная компетентность руководителя может быть представлена следующими структурными компонентами:

- мотивационно-целевым;
- познавательным;
- информационным;
- организационно-деятельностным.

*Мотивационно-целевой компонент* культуры общения характеризует ее мотивационную сторону, элементы которой — положительные мотивы и установки общения, отношение к окружающим, умение привлекать к себе людей, общительность и коллективизм, справедливость и доброжелательность.

*Познавательный компонент* включает умение адекватно воспринимать и познавать поведение других людей; войти в образ партнера по общению и почувствовать его социально-психологическое состояние; наблюдать и понимать не только слова, но и мимические и жестовые сигналы собеседника; быть услышанным и понятым другими.

*Информационный компонент* предполагает умение точно выражать свои мысли, чувства и отношения с помощью не только речевых, но и неречевых средств общения.

*Организационно-деятельностный компонент* характеризует сторону культуры общения руководителя, связанную с взаимодействием людей, с организацией их совместной работы. В качестве структурных элементов в этот компонент входят: умение выбирать по отношению к каждому такую форму общения, которая наилучшим образом отвечала бы его индивидуальным особенностям; требовательность к себе и другим в сочетании с уважением, чуткостью, принципиальностью; умение правильно воспринимать и учитывать критику, перестраивая свою деятельность в соответствии с ней.

Таким образом, культура общения руководителя подразумевает такой уровень развития его коммуникативных качеств и навыков, который позволяет ему эффективно взаимодействовать с людьми. Она проявляется в конкретных коммуникативных управленческих действиях. Иметь высокий уровень коммуникативной компетентности руководителя означает в совершенстве владеть навыками осуществления конкретных коммуникативных действий.