

УДК 159.9.072.432

DOI: 10.26795/2307-1281-2019-7-4-10

ОСОБЕННОСТИ КОММУНИКАТИВНОГО ПОТЕНЦИАЛА СОВРЕМЕННЫХ МЕНЕДЖЕРОВ СРЕДНЕГО ЗВЕНА

И. В. Волков¹

*¹Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского
(ФГАОУ ВО "Национальный исследовательский Нижегородский государственный
университет им. Н.И. Лобачевского" (ННГУ)), Нижний Новгород, Российская Федерация*

АННОТАЦИЯ

Введение. Исследование выполнено в рамках коммуникативного подхода в менеджменте, который предполагает изучение коммуникативного потенциала личности как основного фактора успешности деятельности организации. В статье раскрывается содержание коммуникативного потенциала как совокупности эмпатии, тенденции к присоединению и чувствительности к обратной связи у современных менеджеров среднего звена.

Материалы и методы. Исследование коммуникативного потенциала проводилось при помощи опросника А. Мехрабиана. В исследовании приняли участие 84 респондента – управленцы среднего звена, линейные менеджеры, производственных и торговых организаций, имеющие высшее образование и занимающиеся управленческой деятельностью: 34 женщины и 50 мужчин, со стажем работы от 2 до 5 лет, в возрасте от 24 до 45 лет, имеют в подчинении от 5 до 12 человек. Методы обработки данных включали в себя методы описательной статистики и анализ достоверности различий средних значений.

Результаты исследования. Сравнение данных, полученных в результате анализа, с данными успешных менеджеров показало недостаточный уровень развития коммуникативного потенциала менеджеров среднего звена. Анализ полученных данных в зависимости от пола и трудового стажа показал, что чувствительность к обратной связи более выражена у женщин-менеджеров, а также снижается со стажем работы как у мужчин, так и у женщин. Эмпатия также имеет тенденцию к снижению с увеличением стажа.

Обсуждение и заключения. Коммуникативный потенциал менеджеров среднего звена требует специального развития в рамках коммуникативных тренингов. Выявленные в исследовании тенденции представляют собой целевые ориентиры для разработки тренинговых программ.

Ключевые слова: коммуникативный потенциал, эмпатия, тенденция к присоединению, чувствительность к критике, менеджеры среднего звена.

Для цитирования: Волков И.В. Особенности коммуникативного потенциала современных менеджеров среднего звена // Вестник Мининского университета. 2019. Т. 7, №4. С.10.

COMMUNICATIVE POTENTIAL OF MID-LEVEL MANAGERS

I. V. Volkov¹

¹*National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod (Lobachevsky University (UNN)), Nizhny Novgorod, Russian Federation*

ABSTRACT

Introduction. The study utilizes communicative approach to management, which emphasizes communicative potential of the leader as an important factor of effective business. Communicative potential is understood as a compound of empathy, affiliation tendency and sensitivity to rejection among mid-level managers.

Materials and methods. Communicative potential was measured with set of tools by A. Mehrabian. Study sample included 84 mid-level managers from industrial and trade organizations. All respondents have higher education and are involved in management activities over 5 to 12 subordinates. Respondents were 34 female and 50 male, aged 24 to 45. Management experience of respondents varied from 2 to 5 years. Data analysis methods included descriptive methods and comparison of means.

Results. The study revealed insufficient level of communicative potential of mid-level managers compared to successful managers. Comparison of genders and work experience showed that sensitivity to rejection is higher among female managers, and also drops down with experience for both men and women. Empathy is also lower for those who are more experienced.

Discussion and Conclusions. Communicative potential of mid-level managers needs to be developed through special communication training. The trends revealed in the study can provide the targets for training programs.

Keywords: communicative potential, empathy, affiliation tendency, sensitivity to rejection, mid-level managers.

For citation: Volkov I.V. Communicative potential of mid-level managers // Vestnik of Minin University. 2019. Vol. 7, no. 4. P.10.

Введение

В начале XXI века новые тренды общественной жизни предъявляют высокие требования к развитию коммуникативных способностей современного человека. Прозрачность и даже исчезновение территориальных границ (и вследствие развития транспортных сетей, и вследствие появления и развития сети Интернет), глобализация практически всех сфер общества (за исключением политической сферы), динамика и масштаб перемен, информатизация предполагают высокую интенсивность контактов, пронизанность коммуникативными характеристиками всех сторон человеческой активности. Успешность в разных видах деятельности и в разных формах активности сегодня определяется тем, насколько эффективно современный человек умеет устанавливать и поддерживать контакты с другим человеком и с группами людей.

Коммуникационная направленность современного бизнеса зафиксирована в ряде

специальных понятий, среди которых особое место занимает понятие клиентоориентированности. Клиентоориентированность бизнеса означает организацию эффективных коммуникаций и взаимоотношений с клиентами, направленную на получение устойчивой прибыли в долгосрочном периоде и увеличение жизненного цикла взаимодействия компании с клиентом. Несмотря на то, что сегодня нет единого подхода к определению этого понятия, оно прочно вошло в обиход научных исследований, особенно практической деятельности. Стратегия организации, персонал предприятия, корпоративная культура организации насыщены коммуникативными характеристиками. Главная идея современного успешного бизнеса основана на удовлетворении потребностей как предприятия-производителя товаров или услуг, так и клиента-потребителя этих услуг. Основным психологическим механизмом обеспечения этой идеи выступает организация эффективных коммуникаций.

В теории менеджмента существует особое теоретико-прикладное направление исследований – коммуникативный подход в менеджменте, согласно которому процессы в организации рассматриваются в контексте взаимоотношений между людьми и группами [10]. С точки зрения коммуникативного подхода управление персоналом – это организация коммуникаций, связанных с деятельностью отдельных людей и групп, с учетом их интересов и интересов организации; маркетинг – коммуникации организации для определения потребностей рынка и возможностей удовлетворения этих потребностей, коммуникативные аспекты продвижения товаров или услуг на рынок; public relations (связи с общественностью) – коммуникации для формирования у общества позитивного представления об организации и производимой продукции; реклама – это коммуникации с целью привлечения внимания, формирования интереса, желания и активности у покупателя товара [4]. В рамках этого подхода изучение и развитие коммуникативного потенциала персонала организации составляет одну из ведущих задач менеджмента. Коммуникативный потенциал личности отражает возможности человека по установлению и поддержанию контактов с другими людьми [7], получению и передаче по каналам коммуникации различной информации, характеризует сложившуюся для конкретного человека структуру деловых и межличностных связей. Таким образом, он обеспечивает эффективность межличностного взаимодействия и, следовательно, успешность деятельности организации.

Обзор литературы

В психологической литературе коммуникативный потенциал менеджера чаще всего рассматривается в контексте изучения коммуникативной компетентности [19; 20]. Большинство авторов под коммуникативной компетентностью понимают свойство личности, обеспечивающее эффективное взаимодействие человека с другими людьми. В структуру коммуникативной компетентности включают несколько компонентов. Диагностический компонент направлен на выявление особенностей партнёра по взаимодействию, которые будут способствовать или препятствовать этому взаимодействию. Программирующий компонент связан с подготовкой программы общения, разработкой текстов для взаимодействия, выбором стиля общения, определением позиции во взаимодействии, а также его пространственно-временных характеристик. Организационный компонент коммуникативной компетентности связан с развитием навыков по организации внимания партнёров по общению, по стимулированию и поддержанию их коммуникативной активности. Исполнительский компонент коммуникативной компетентности включает в себя

оценку разворачивающейся ситуации общения, её корректировку и прогноз её развития.

Развитие коммуникативной компетентности обеспечивает эффективность взаимодействия [9]. Эффективность в коммуникациях также обеспечивается развитием навыков эмоциональной саморегуляции, презентации и самопрезентации, управления эмоциональными состояниями, оптимизации соотношения процессов возбуждения и торможения [18].

По мнению В.М. Снеткова, эффективность деятельности менеджера определяется тем, насколько у него развиты базовые коммуникативные способности. Эти способности включают в себя представления о психофизиологических и психологических особенностях восприятия людьми друг друга, особенностях вербального и невербального поведения людей в процессе коммуникации, структуре межличностной коммуникации в организации, навыки взаимодействия с другими и умения менеджера развивать и поддерживать контакт [5].

Согласно Н.Н. Вересову [1], основными коммуникативными умениями менеджера являются умения провести деловую беседу, провести совещание, выступать публично, вести переговоры. Эти умения проявляются в разных ситуациях: при приеме на работу, при увольнении, при консультировании, при делегировании полномочий, при контроле процессов и при взаимодействии с партнёрами по бизнесу.

Эти и другие исследования коммуникативной компетентности менеджера убедительно показывают ее значение и роль в профессиональной деятельности. Однако остается открытым вопрос о том, какие личностные предпосылки позволяют менеджеру проявить коммуникативную компетентность [15]. Понятие компетентности в значительной степени связано с результирующими характеристиками деятельности, с ее эффективностью и успешностью [16]. Внутренний план деятельности, её ресурсное обеспечение связано с понятием потенциала, то есть с теми возможностями и ресурсами, которыми располагает менеджер для осуществления своей деятельности. Обратившись к вопросу о коммуникативных способностях и свойствах личности, можно обнаружить, что эти характеристики достаточно полно описываются триадой коммуникативных свойств – эмпатией [14], тенденцией человека к взаимодействию [17], его чувствительностью к обратной связи от собеседника [6].

Под эмпатией понимают способность человека к сопереживанию и сочувствию, возникающую на основе особой чувствительности к пониманию другого человека, его состояний, настроения, намерений. Эмпатия характеризует уровень развития эмоциональной сферы человека, его холодности/теплоты, способности или неспособности внимательно относиться к индивидуальным различиям людей, находить скрытые психологические механизмы их действий, быть гибким в отношениях с разными людьми [8].

Готовность человека к общению, его направленность на общение может быть описана как выраженная тенденция к общению, сокращению межличностной дистанции, принадлежности к группе [12]. Эта тенденция описывает стремление заводить дружбу, более тесные отношения, присоединяться, примыкать к группам. Она отражает обобщенные ожидания человека, образовавшиеся на основе опыта общения с другими людьми. Если в опыте человека успешные межличностные взаимодействия, то тенденция к присоединению выражена, как правило, в достаточной мере.

Чувствительность к обратной связи – особая характеристика коммуникативного потенциала. Она, с одной стороны, является проекцией адекватности системы самооценок, с другой – отражает способность человека услышать конструктивные высказывания, снизить напряженность в общении, предупредить конфликты [11].

Материалы и методы

Целью нашего исследования было изучение коммуникативного потенциала менеджера. Менеджеры в нашем исследовании – это специалисты-управленцы среднего звена, линейные менеджеры, производственных и торговых организаций, имеющие высшее образование и занимающиеся управленческой деятельностью. В подчинении этих специалистов находилось от 5 до 12 человек. Менеджеры были дифференцированы по стажу производственной деятельности в качестве управленцев. В выборку исследования были включены менеджеры со стажем работы от 2 до 5 лет. В исследовании приняли участие 84 менеджера. Возраст респондентов от 24 до 43 лет (34 женщины и 50 мужчин).

Изучение коммуникативного потенциала проводилось при помощи опросника А. Мехрабиана [3]. Опросник включал в себя 83 вопроса, которые группировались по 3 шкалам, описывающим эмпатию, тенденцию к присоединению к группе и чувствительность к обратной связи у респондента. Степень согласия с утверждениями оценивалась по шкале от -4 до +4. Более высокие значения по каждой из шкал отражают большую степень выраженности признака. Так, более высокие значения по шкале «Эмпатия» означают, что респондент демонстрирует более высокую способность к сопереживанию. Более высокие значения по шкале «Тенденция к присоединению» отвечают более выраженной доброжелательной тенденции к сближению, сокращению дистанции с другим человеком, установке на партнерство. Более высокие значения по шкале «Чувствительность к обратной связи» означают более высокую восприимчивость к критике, чувствительность к отвержению мнения. Методы обработки данных включали в себя методы описательной статистики и анализ достоверности различий средних значений (t-критерий Стьюдента в случае нормально распределенных данных и критерий Манна-Уитни в других случаях). При обработке результатов исследования применялась компьютерная программа статистической обработки результатов IBM SPSS Statistics 22.

Результаты исследования

Результаты исследования показали неоднородность выраженности коммуникативного потенциала менеджеров. В таблице 1 представлены средние значения коммуникативного потенциала менеджеров среднего звена в зависимости от пола респондентов.

Таблица 1 – Значения коммуникативного потенциала менеджеров среднего звена в зависимости от пола респондентов / Table 1 – The values of the communication potential of middle managers depending on the gender of the respondents

Показатели / Indicators	Среднее, стандартное отклонение / Mean standard deviation		Значение t или U / T or U value	p
	Мужчины / Men	Женщины / Women		
Эмпатия / Empathy	4,4±17,9	11, 7± 16,0	972	0,13
Тенденция к присоединению / Joining trend	8,7±16,8	14,7± 14,7	936	0,24
Чувствительность к обратной связи / Feedback sensitivity	-19,7±15,8	0,1±15,7	5,512	<0.001

В коммуникативном потенциале менеджеров, как у мужчин, так и у женщин, эмпатия

Social and organizational psychology

и тенденция к присоединению значимо не различаются. Однако значения эмпатии и тенденции к присоединению у респондентов значительно отличаются от исследовательской нормы, где значения эмпатии и тенденции к присоединению составляют соответственно $41,0 \pm 26,0$ и $30,0 \pm 23,0$. Также существенные отличия наблюдаются в сравнении с данными об особенностях эмпатии и тенденции к присоединению у успешных руководителей – значения $40,9 \pm 18,1$ и $24,6 \pm 14,9$ соответственно [3]. Таким образом, в нашей выборке и мужчины-менеджеры, и женщины-менеджеры обладают меньшей способностью понимать чувства и состояния другого человека, не стремятся к сокращению дистанции при сближении с другими людьми, не стремятся к развитию партнерства, что мешает успешной коммуникации. Важный компонент коммуникативного потенциала – чувствительность к обратной связи у мужчин-менеджеров и женщин-менеджеров различна: женщины-менеджеры оказываются более гибкими и пластичными в поведении, склонны менять свое поведение при малейшей критике, нежели мужчины-менеджеры, причем чувствительность к обратной связи у женщин выше, чем в среднем по сравнению с исследовательской нормой ($-6,0 \pm 23,0$) и с группой успешных руководителей ($-2,7 \pm 11,9$).

Коммуникативный потенциал менеджеров среднего звена зависит от стажа работы. По стажу работы в нашей выборке были выделены две группы респондентов: в первую группу вошли респонденты со стажем работы до трех лет, во вторую группу – со стажем работы более трех лет. В таблице 2 представлены значения компонентов коммуникативного потенциала менеджеров среднего звена в зависимости стажа работы.

Таблица 2 – Значения коммуникативного потенциала менеджеров среднего звена в зависимости стажа работы / Table 2 – The values of the communication potential of middle managers depending on the length of service

Показатели / Indicators	Среднее, стандартное отклонение / Mean standard deviation		Значение t или U / T or U value	p
	Стаж работы до трех лет / Work experience up to three years	Стаж работы более трех лет / Work experience more than three years		
Эмпатия / Empathy	$11,7 \pm 17,4$	$2,3 \pm 16,5$	1138	0,022
Тенденция к присоединению / Joining trend	$10,1 \pm 17,4$	$11,6 \pm 15,2$	853	0,798
Чувствительность к обратной связи / Feedback sensitivity	$-7,4 \pm 20,4$	$-17,9 \pm 14,4$	2,701	0,008

Анализ результатов показывает, что с увеличением стажа работы способность к пониманию чувств и состояния других людей, способность к сопереживанию, сензитивность к критике и в целом чувствительность к обратной связи значительно снижается (тенденция к присоединению остается на том же, низком уровне). Таким образом, профессиональная деятельность менеджера не только не способствует развитию профессионально важного коммуникативного потенциала сотрудников, но и существенно деформирует его развитие.

Обсуждение и заключения

Т. Коно при изучении работы японских фирм обратил внимание, что студенты, имевшие исключительно высокие оценки в университете, поступая на службу в японские корпорации, не становятся там успешными менеджерами из-за неумения налаживать взаимодействие [2]. Причинами подобных неумений может служить как сильно выраженная способность к сопереживанию другому человеку, так и полная эмоциональная глухота и непонимание чувств и состояний другого человека; как сильная потребность принадлежать к какой-либо группе, так и выраженная потребность к одиночеству; как сильная зависимость от мнений и оценок окружающих, так и полная нечувствительность к критике. С этой точки зрения выраженность коммуникативного потенциала менеджеров среднего звена может быть признана недостаточной для выполнения именно управленческой деятельности.

Однако в полученных результатах обращает на себя внимание высокий разброс индивидуальных значений по всем показателям коммуникативного потенциала (величина стандартного отклонения достигает значения 17,9). Это означает, что среди группы респондентов встречаются менеджеры, для которых профессиональная деятельность может быть нагружена избыточными эмоциональными переживаниями как позитивной, так и негативной направленности, низким уровнем способности регулировать свои эмоциональные состояния, низкой устойчивостью к стрессу, что может стимулировать как неадекватную эмоциональную разрядку, так и нарушения соматического и психического здоровья (например, провоцировать синдром эмоционального выгорания).

В целом наше исследование показывает недостаточный уровень развития коммуникативного потенциала менеджеров среднего звена. Сравнение значений коммуникативного потенциала респондентов нашей выборки с исследовательскими нормами, а также со значениями коммуникативного потенциала руководителей показало, что коммуникативный потенциал менеджеров среднего звена требует специального развития в рамках коммуникативных тренингов. Анализ полученных данных в зависимости от пола и трудового стажа показал, что чувствительность к обратной связи более выражена у женщин-менеджеров, а также снижается со стажем работы как у мужчин, так и у женщин. Эмпатия также имеет тенденцию к снижению с увеличением стажа. Эти характеристики представляют собой целевые ориентиры для разработки тренинговых программ. Также в дальнейшем необходимо сравнить значения коммуникативного потенциала менеджеров с аналогичными значениями представителей других профессий и со значениями коммуникативного потенциала менеджеров различных отраслей производства и организаций с разным типом организационной культуры.

Список использованных источников

1. Вересов Н.Н. Психология управления: учебное пособие. М.: МПСИ; Воронеж: МОДЭК, 2001. 222 с.
2. Карпов А.В. Психология менеджмента: учебное пособие. М.: Гардарики, 1999. 702 с.
3. Пузиков В.Г. Коммуникативные качества руководителей: дис. ... канд. психол. наук. СПб., 1995. 178 с.
4. Кричевский Р.Л. Если Вы – руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. М.: Дело, 1993. 352 с.
5. Снетков В.М. Психология коммуникации в организациях: учебное пособие. СПб.: СПбГУ, 2000. 111 с.

Social and organizational psychology

6. Castelli P., Wan Abdul Rahman W.A. The impact of empathy on leadership effectiveness among business leaders in the United States and Malaysia // *International Journal of Business, Economics and Management*. 2013. No. 3. Pp. 83-97.
7. Greene J.O., Burleson B.R. (eds.) *Handbook of communication and social interaction skills*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc., 2003. 1032 p.
8. Hodges S.D., Klein K.J. Regulating the costs of empathy: the price of being human // *Journal of Socio-Economics*. 2001. No. 30. Pp. 437-452.
9. Luthra A., Dahiya R. Effective Leadership is all About Communicating Effectively: Connecting Leadership and Communication // *International Journal of Management & Business Studies*. 2015. No. 3 (5). Pp.43-48.
10. Luthra A., Singh K. Organizational Communication and Management Effectiveness: An analytical Study at Various Managerial Levels // *International Journal of Management & Business Studies*. 2015. No. 5. Pp. 59-66.
11. Mehrabian A. Evidence bearing on the affiliative tendency (MAFF) and sensitivity to rejection (MSR) scales // *Current Psychology*. 1994. No. 13. Pp. 97-116. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF02686794>.
12. Mehrabian A., Epstein N. A Measure of Emotional Empathy // *Journal of Personality*. 2006. No. 40. Pp. 525-543. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1972.tb00078.x>.
13. Meyer J.P., Becker T.E., Vandenberghe C. Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model // *Journal of Applied Psychology*. 2004. No. 6(89). Pp. 991-1007.
14. Miyashiro M.R. *The Empathy Factor: Your Competitive Advantage for Personal, Team, and Business Success*. Ecinitas: Puddledancer Press, 2011. 269 p.
15. Okoro E., Washington M.C., Thomas O. The Impact of Interpersonal Communication Skills on Organizational Effectiveness and Social Self-Efficacy: A Synthesis // *International Journal of Language and Linguistics*. 2017. No. 3(4). Pp. 28-32.
16. Penley L.E., Alexander E.R., Jernigan I.E., Henwood C.I. Communication Abilities of Managers: The Relationship to Performance // *Journal of Management*. 1991. No. 1(17). Pp. 57-76. DOI: 10.1177/014920639101700105.
17. Steinmann B., Ötting S. K., Maier G. W. Need for Affiliation as a Motivational Add-On for Leadership Behaviors and Managerial Success // *Frontiers in psychology*. 2016. No. 7. P. 1972. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01972>.
18. Trujillo J.P, Simanova I, Bekkering H., Özyürek A. Communicative intent modulates production and comprehension of actions and gestures: A Kinect study // *Cognition*. 2018. No. 180. Pp. 38-51.
19. Verma D. Communication: A Necessary Leadership Skill // *Management Guru: Journal of Management Research*. 2013. No. 2. Pp. 95-101.
20. Vries R.E. de, Bakker-Pieper A., Oostenveld W. Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes // *Journal of business and psychology*. 2010. No. 3(25). Pp. 367-380. DOI: 10.1007/s10869-009-9140-2.

References

1. Veresov N.N. *Management Psychology: a training manual*. Moscow, MPSI Publ.; Voronezh: MODEK Publ., 2001. 222 p. (In Russ.)

2. Karpov A.V. Management Psychology: a training manual. Moscow, Gardariki Publ., 1999. 702 p. (In Russ.)
3. Puzikov V.G. Communicative qualities of leaders: the dissertation of the candidate of psychological sciences. St. Petersburg, 1995. 178 p. (In Russ.)
4. Krichevskij R.L. If you are a leader. Elements of management psychology in everyday work. Moscow, Delo Publ., 1993. 352 p. (In Russ.)
5. Snetkov V.M. Psychology of communication in organizations: a training manual. St. Petersburg, SPbGU Publ., 2000. 111 p. (In Russ.)
6. Castelli P., Wan Abdul Rahman W.A. The impact of empathy on leadership effectiveness among business leaders in the United States and Malaysia. *International Journal of Business, Economics and Management*, 2013, no. 3, pp. 83-97.
7. Greene J.O., Burleson B.R. (eds.) Handbook of communication and social interaction skills. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc., 2003. 1032 p.
8. Hodges S.D., Klein K.J. Regulating the costs of empathy: the price of being human. *Journal of Socio-Economics*, 2001, no. 30, pp. 437-452.
9. Luthra A., Dahiya R. Effective Leadership is all About Communicating Effectively: Connecting Leadership and Communication. *International Journal of Management & Business Studies*, 2015, no. 3 (5), pp.43-48.
10. Luthra A., Singh K. Organizational Communication and Management Effectiveness: An analytical Study at Various Managerial Levels. *International Journal of Management & Business Studies*, 2015, no. 5, pp. 59-66.
11. Mehrabian A. Evidence bearing on the affiliative tendency (MAFF) and sensitivity to rejection (MSR) scales. *Current Psychology*, 1994, no.13, pp. 97-116. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF02686794>.
12. Mehrabian A., Epstein N. A Measure of Emotional Empathy. *Journal of Personality*, 2006, no. 40, pp. 525-543. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1972.tb00078.x>.
13. Meyer J.P., Becker T.E., Vandenberghe C. Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 2004, no. 6(89), pp. 991-1007.
14. Miyashiro M.R. The Empathy Factor: Your Competitive Advantage for Personal, Team, and Business Success. Ecinitas: Puddledancer Press, 2011. 269 p.
15. Okoro E., Washington M.C., Thomas O. The Impact of Interpersonal Communication Skills on Organizational Effectiveness and Social Self-Efficacy: A Synthesis. *International Journal of Language and Linguistics*, 2017, no. 3(4), pp. 28-32.
16. Penley L.E., Alexander E.R., Jernigan I.E., Henwood C.I. Communication Abilities of Managers: The Relationship to Performance. *Journal of Management*, 1991, no. 1(17), pp. 57-76. DOI: 10.1177/014920639101700105.
17. Steinmann B., Ötting S. K., Maier G. W. Need for Affiliation as a Motivational Add-On for Leadership Behaviors and Managerial Success. *Frontiers in psychology*, 2016, no. 7, p. 1972. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01972>.
18. Trujillo J.P, Simanova I, Bekkering H., Özyürek A. Communicative intent modulates production and comprehension of actions and gestures: A Kinect study. *Cognition*, 2018, no. 180, pp. 38-51.
19. Verma D. Communication: A Necessary Leadership Skill. *Management Guru: Journal of Management Research*, 2013, no. 2, pp. 95-101.
20. Vries R.E. de, Bakker-Pieper A., Oostenveld W. Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership

Social and organizational psychology

Outcomes. *Journal of business and psychology*, 2010, no. 3(25), pp. 367-380. DOI: 10.1007/s10869-009-9140-2.

© Волков И.В., 2019

Информация об авторах

Волков Игорь Владимирович – кандидат психологических наук, Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского (ФГАОУ ВО "Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского" (ННГУ)), e-mail: vig19@yandex.ru.

Information about the authors

Volkov Igor Vladimirovich – Ph.D. in Psychology, National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod (Lobachevsky University (UNN)), e-mail: vig19@yandex.ru.

Поступила в редакцию: 29.10.2019

Принята к публикации: 15.11.2019

Опубликована: 18.12.2019