

СЕКРЕТЫ ЭФФЕКТИВНОЙ КОММУНИКАТИВНОСТИ

Квалифицированное управление любой организационно-экономической системой предполагает решение двух основных задач. Первая заключается в приведении к соответствию квалификации и стиля руководства кандидата на вакантную должность, с одной стороны, с квалификационными и стилевыми требованиями вакантной должности – с другой. Она решается в службе подбора и расстановки кадров. В результате ее решения на руководящие должности назначаются достойные люди. Вторая задача заключается в обеспечении эффективной коммуникации членов менеджерской команды в процессе выработки и реализации управленческих решений (Лейф, 2005, с. 166). Чтобы обеспечить эффективность и качество последних, необходимо научиться слушать, понимать, что говорят другие, и уметь доходчиво излагать собственные мысли как собеседнику, так и группе. В настоящей статье предлагается подход к решению второй задачи и определяются требования к ее информационно-методологическому обеспечению.

В процессе личного общения мы часто рассчитываем, что наши собеседники подстроятся под нас. Но, если вы как заинтересованное лицо действительно хотите, чтобы вас поняли, приспособливаться к собеседнику нужно вам. Чтобы это сделать, в первую очередь необходимо понять, с кем вы имеете дело, к какому типу управленцев принадлежит ваш собеседник. Ицхак Адизес выделяет четыре основных типа управленцев: *P* – производители результатов, *A* – администраторы, *E* – предприниматели и *I* – интеграторы (Адизес, 2007, с. 47). Не менее важно иметь четкое представление о своем собственном стиле.

В табл. 1 приведены основные характеристики менеджеров различных типов и стереотипы их поведения в ситуациях, сопровождающих процессы выработки и принятия управленческих решений. Содержание этой таблицы призвано оказать действенную помощь в решении указанных задач. Анализируя характерные особенности и стереотипы поведения своей персоны и сопоставляя их с данными табл. 1, можно без труда определить собственный стиль руководства. Несколько хуже может обстоять дело с определением стиля руководства своего собеседника, поскольку вы не можете его знать так же, как самого себя. Однако даже по отрывистым сведениям о его личности, склонностям и стереотипам поведения, которые сложились в процессе совместной работы, или тем, которые нетрудно почерпнуть из доступных источников, можно составить довольно точный стилевой портрет своего собеседника (Адизес, 2006).

Чтобы успешно общаться с кем бы то ни было, нужно быть собранным, не расслабляться. Неважно, имеете ли вы дело с вышестоящим начальником или своим подчиненным. Ваша главная задача – увлечь его своей идеей. Чтобы ее решить, следует выбрать такой стиль общения, который позволит собеседнику без труда вас понимать. Это означает, что управленческий стиль вашего собеседника, определяемый его принадлежностью к одному из четырех типов менеджмента, должен подсказать наиболее подходящий сценарий вашего с ним общения.

В табл. 2 приведены рекомендации относительно подготовки и проведения беседы с представителями каждого менеджерского типа. Кратко прокомментируем ее содержание.

Если в *PAEI*-коде вашего непосредственного начальника доминирует *P*-функция и вы попросили его назначить вам продолжительную (на 2–3 часа) встречу для об-

Характерные особенности носителей базовых функций менеджмента Таблица 1

| № п/п | Характеристика | Носители базовых функций | | | I – интегратор |
|--|--|--|--|---|----------------|
| | | P – производитель | A – администратор | E – предприниматель | |
| 1 | Целеустремлен, активен, верен, предан, психологически исполнителен. Его мания – стремление выполнить работу. Трудоголик. Почти не отдыхает. Не умеет отказывать. Все время отстает от своего графика. Постоянно торопится. Если у него ничего не получается, быстро теряет интерес к этой задаче и переходит к следующей, не всегда разобравшись, в чем дело. Ненавидит неопределенность, альтернативность и двусмысленность. Нетерпелив, прямолинеен и туповат. Пытает качество с количеством | Законник. Соблюдает правила, не зная меры. Тратит уйму времени на детали. Пунктуален. Все делает вовремя и на все у него хватает времени. Медлителен. Предпочитает шаблонные решения. Ментально отыщет нужную процедуру или правило. Страдает «магической» документированием. Бюрократ и обструкционист. Сопротивляется инновациям | Эмоционален, экспрессивен, любит преувеличивать. Его кредо – инновации и преобразования. Обычно весьма обаятелен. Умеет воодушевить. Предприимчив и полон энергии. Новатор. Творит на бегу. Часто противоречит сам себе. Добивается желаемого, создает кризисы. Обожает хаос. Игнорирует детали. Стремится к максимальному краткосрочному эффекту. Не соизмеряет затраты и результаты. | Конформист. Обладает непревзойденной способностью приспосабливаться. Не имеет определенной цели. Политик. Чутко прислушивается к происходящему, стараясь уловить «поволное течение» и слиться с ним. Чрезвычайно уклончив. Не имеет твердых убеждений. Быстро меняет свое мнение. Всегда готов принять популярную точку зрения. Предпочитает выжидательную тактику. Изюм всех сил оттягивает принятие решения. Добивается видимости соглашения, не решая глубинных вопросов | |
| Личностные характеристики первого порядка) | | | | | |
| 2 | Сосредоточен на функции. Его всегда интересует, что нужно сделать | Сосредоточен на форме. Не важно, что делать, – важно, как это делать | Его занимает процесс и новизна. Сосредоточен на новых подходах – а почему бы не... | Сосредоточен на достижениях и подержании консенсуса. Для него важно кто, а не что и как | |
| 3 | Видит лишь ближайшую перспективу | Воспринимает все буквально и не способен к догадкам | Видит и мыслит масштабно | Видит масштабно, но думает лишь о ближайшей перспективе и собственной репутации | |
| 4 | Линейно-аналитический. Делает то, потом это и заканчивает этим | Аналитико-сканирующий. Каждый элемент или процедура тщательно анализируется | Ассоциативно-неупорядоченный. Перекачивает с одной мысли на другую. Излагает несвязно | Размыто-синтетический. Агрегирует разрозненные сведения в единую картину | |
| 5 | Интенсивность собственного труда | Подконтрольность системы | Интенсивность преобразований | Отсутствие конфликтов | |
| 6 | Теряя контроль над обстоятельствами, становится мелким диктатором | Став мишенью нападок, замирает | Чувствуя угрозу, проявляет агрессию | Став мишенью нападок, гнется как лавина на ветру и изворачивается как может | |
| 7 | Стол завален бумагами | На столе идеальный порядок | Стол завален незавершенными проектами | На столе беспорядок, но хозяин в нем хорошо ориентируется | |
| 8 | Приходит раньше всех – уходит позже всех | В соответствии с принятым порядком | Неизвестно | Поздно приходит – поздно уходит | |
| 9 | Озвучивает первое суждение, не подождав его предварительному анализу | Высказывается неопределенно и осторожно. Для прямого ответа ему всегда не хватает данных. | Выдает оценки не задумываясь, хотя они могут иметь очень отдаленное отношение к проблеме | Стремится к единодушному мнению | |

Окончание табл. 1

| № п/п | Характеристика | Носители базовых функций | | | | I – интегратор |
|-------|---|---|---|--|---|----------------|
| | | P – производитель | A – администратор | E – предприниматель | I – интегратор | |
| 10 | Интерпретация коллективно выработанного решения | Вопрос решен, можно приниматься за дело | Расценивает как основание для дальнейшей проработки предстоящей реализации | Не считает решение окончательным и стремится его усовершенствовать | Принимает решение к сведению и выжидает, что из него получится | |
| 11 | Делегирование функций и полномочий | Предпочитает все делать сам. Лишь убедившись, что он не в состоянии выполнить всю работу соглашается что-то делегировать, но, как правило, поздно | Делегирует рутинные операции. Итоговые решения оставляет за собой. | Делегирует все, что можно, оставляя за собой контроль и генерацию фантастических идей | Делегирует функцию по сбору информации собственной персоны | |
| 12 | Планирование своей работы | Редко тратит время на планирование | Обожает планировать. Предпочитает метод «от достигнутого» | Его план представляет собой перечень эфирмерных целей | Предпочитает гибкое планирование, предполагающее постоянные изменения | |
| 13 | Отношение к совещаниям и заседаниям | Неавидит. Считает бесполезной тратой времени | Проводит регулярно (в соответствии с заведенным порядком). Все протоколирует | Проводит спонтанно. Без повестки дня или не придерживаясь ее даже когда она есть. Не умеет слушать. Говорит сам | Проводит часто. Больше слушает, чем говорит. Фиксирует расстановку сил, фиксирует, откуда ветер дует | |
| 14 | Реакция на пролонгацию нерешаемого вопроса | Будет возражать и настаивать на немедленном решении | Охотно соглашается. Это даст ему возможность лучше подготовиться | Безразлично. К следующему разу у него будет другая идея | Будет приветствовать. Это ему бальзам на душу | |
| 15 | Отношение к навязанному решению | Сопротивляется. Но принимает | Принимает как должное и выполняет в полном объеме | Не принимает | Отвергает любое решение которое накаляет атмосферу | |
| 16 | Подчиненные | «Мальчики на побегушках», которые большую часть времени слоняются без дела. Отношения с ними властно-бенефициарные. Приказывает, что и когда делать | Безынициативные соглашатели. Отношение к ним недоверительное-уважительное. Указывает, как делать и старается контролировать каждую мелочь | Клакеры. Их нанимают для публичной поддержки идей руководителя. Отношение к ним неуважительные. Подчиненные всегда должны быть под рукой и всегда во всем виноваты | Люди с политическим чутьем, сплетники и интриганы. Отношение – обходительно-уважительное. Ценит преданность | |
| 17 | Отношение к риску | Может рискнуть | Предпочитает не рисковать | Обожает рисковать | Не рискует | |
| 18 | Отношение к тратам | Экономен | Прижимист | Знает ценность всего на свете и не имеет представления о затратах | Не расточителен | |
| 19 | Отношение к датам и числам | Помогают ориентироваться в пространстве и времени | Даты и числа священны, имеют силу закона | Для него это только порядок величин и ориентиров | Не воспринимает буквально | |
| 20 | Отношение к критике | Воспринимает болезненно, но отнюдь конструктивно – делает выводы | Принимает как должное | Может отреагировать весьма враждебно | Что божья роса | |
| 21 | Отношение к обучению | Отрицательное. Учиться некогда | Обожает учиться | Любит учить других | Приветствует любое обучение | |

суждения возникшей проблемы, то скорее всего получите отказ либо вас попросят позвонить позднее. В чем причина?.. Прежде всего вы не учли тип потенциального собеседника. Производитель (*Paei*)¹ стремителен, у него куча дел и ему всегда не хватает времени. На него валятся проблемы, как конфигурированные элементы в известной компьютерной игре «Тетрис», а он по мере сил и возможностей старается их решить, причем самостоятельно. В этой связи производитель никогда не позволит себе, по крайней мере на этапе достижения договоренности, потратить два часа драгоценного времени на какую-то встречу. Максимум, на что можно рассчитывать, это 10–15 минут. Постарайтесь быть лаконичными.

Для того чтобы завладеть вниманием производителя, лучше всего преподнести свою проблему как кризисную, требующую безотлагательного решения. В противном случае ваша служебная записка и сопровождающие ее материалы лягут на стол начальника, проблема будет отодвинута на неопределенное время, и больше о ней вы ничего не услышите.

Таблица 2

Справочная информация для подготовки и проведения деловой встречи

| Этап | Моменты, требующие внимания | Собеседники | | | | Примечания |
|--------------------|---|----------------------------|------------------------------|---|--|---|
| | | <i>P</i> | <i>A</i> | <i>E</i> | <i>I</i> | |
| Подготовительный | Договоренность о встрече | Желательна | Обязательна | Желательна | Желательна | |
| | Следует ли обозначить тему разговора | Не обязательно | Обязательно | Не обязательно | Желательно | |
| | Запрашиваемая продолжительность беседы | Не более 15 мин. | Большая | Не обязательно | Не обязательно | <i>A</i> – надо первоначальную оценку времени умножить на поправочный коэффициент |
| | Целесообразность пояснительной записки | Желательно | Абсолютная | Желательно | Предпочтительно | <i>A</i> – чем более детальная записка, тем лучше; <i>P</i> – лаконичная по делу; <i>E</i> – следует проблему представить как потенциальную возможность |
| | Необходимость предварительного согласования предлагаемого решения | Отсутствует | Не обязательно | Отсутствует | Обязательна | <i>I</i> – целесообразно охватить всех заинтересованных лиц и авторитетов, с мнением которых <i>I</i> считается |
| Проведение встречи | С чего начать разговор | С главного (лучше с конца) | С подтверждения темы встречи | С наиболее интересного для него момента | С проблемы и ее согласованного решения | <i>P</i> – начать с конца, а после представить дополнительный материал; <i>E</i> – таким образом чтобы сделать свое решение его идеей |
| | В каком ключе выстроить разговор | Обоснование вашего решения | Методично по пунктам | В доказательности крайней необходимости его участия | Доложить о процессе и участниках поиска согласованного решения | <i>E</i> – следить, чтобы дурные новости не бросили на него тень |

¹ Для формализованного отражения управленческого стиля используется четырехразрядный код (*PAEI*) со следующими правилами поразрядного заполнения: если менеджер великолепно справляется с выполнением функции, то в соответствующей позиции кода прописывается заглавная буква, отражающая это умение в английской транскрипции, если менеджер посредственно справляется с выполнением функции – прописывается строчная буква, если менеджер не в состоянии обеспечить выполнение функции, то в соответствующей позиции кода ставится прочерк.

Окончание табл. 2

| Этап | Моменты, требующие внимания | Собеседники | | | | Примечания |
|--------------------|---------------------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|-------------------|---|
| | | <i>P</i> | <i>A</i> | <i>E</i> | <i>I</i> | |
| Проведение встречи | Как реагировать на встречные вопросы | Отвечать по ходу | Благодарить и записывать | Отвечать по ходу | Отвечать по ходу | |
| | Темп разговора | Высокий | Низкий | Высокий | Невысокий | |
| | Фактическая продолжительность встречи | Не имеет значения | Точно по плану | Не имеет значения | Не имеет значения | <i>A</i> – лучше раньше закончить, чем задержаться дольше положенного |
| | Как отвечать на вопросы | В диалоге | Методично | В диалоге | В диалоге | <i>A</i> – в том же порядке, как вы их зафиксировали |

Изложение существа вопроса лучше начать с конца. В начале беседы надо подвести итог, т.е. доложить предполагаемое вами решение и лишь затем представить дополнительные материалы и ответить на вопросы.

Резюмируя свой визит, желательно сказать, что вы уже работаете над этой проблемой и все, что вам нужно, – это его одобрение. Если этого не сказать, то начальник может решить, что цейтнота нет, за решение проблемы еще никто не брался, ему сейчас некогда, и, следовательно, проблему надо отложить. Начиная работать над решением проблемы еще до его одобрения, вы проявляете инициативу и как бы поручаете это дело самому себе. Такая инициатива очень оправдана, особенно в том случае, если ваш непосредственный начальник абсолютный производитель, т.е. кроме обеспечения производства он больше ничего делать не может. Код абсолютного производителя (*P* _ _ _) свидетельствует о том, что он все стремится делать сам и никогда никому ничего не поручает.

Конспективно договоренность о встрече с боссом-производителем и саму встречу можно изложить следующим образом: «Шеф, у нас проблема, не могли бы вы уделить мне пятнадцать минут времени? Проблема заключается в следующем... Вот что я уже сделал... Чтобы довести дело до конца, мне нужно ваше одобрение». Если следовать этой схеме – успех не заставит себя ждать.

Теперь представим себе, что, следуя приведенной схеме, вы обратились к бюрократу (*раЕi*) или, что еще хуже, к абсолютному бюрократу (_ *A* _ _). В лучшем случае он вас уволит за превышение должностных полномочий, мол «кто разрешил?..», а в худшем – возбудит уголовное дело и упечет вас в тюрьму. Имея дело с администратором, вы не можете шагу ступить, не спросив разрешения.

Чтобы завладеть вниманием бюрократа, непременно необходимо показать, что проблема, которую предстоит решить, возникла в результате нарушения нормативных правил либо достигнутых договоренностей. Это для бюрократа как бальзам на душу. Его не волнует само содержание проблемы и какие последствия может повлечь ее несвоевременное решение, для него гораздо важнее, соблюдаются ли правила и регламентные процедуры.

Чтобы доказать обоснованность предлагаемого решения, составьте подробную пояснительную записку, одобренную всеми авторитетами в данной предметной области. Докажите, что предполагаемое решение не сопряжено с риском или риск его реализации минимальный. В данном случае лучше всего привести успешные примеры осуществления аналогичных решений в других компаниях.

При общении с бюрократом очень важен подготовительный этап встречи. Его непременно надо заранее попросить о встрече, сообщить ему, о чем пойдет речь и обозначить предполагаемую длительность разговора, чтобы у него была возможность подготовиться. Поскольку администраторы неторопливы, а при определении длительности встречи все примеряется на себя, необходимо пользоваться поправочными коэффициентами. Для динамичных производителей (*раЕi*, *P* _ _ _) и предпринимателей (*раЕi*, _ _ *E* _) они могут иметь внушительные значения и измеряться в диапазоне от 2 до 10 и больше.

Непосредственно перед встречей вы должны успокоиться и постараться выровнять свою «тактовую частоту», определяющую скорость мировосприятия с «тактовой

частотой» будущего собеседника. Чем более неспешно и спокойно вы будете излагать проблему, тем больше вероятность того, что вас услышат и правильно поймут. Психологи рекомендуют непосредственно перед встречей сделать несколько глубоких, медленных вдохов-выдохов. Сбавить собственный темп до темпа администратора нужно еще и потому, что каждая из ваших идей заставит его задуматься о возможных последствиях, количество которых может исчисляться десятками.

В начале разговора еще раз сообщите собеседнику, что вы намерены обсудить, и подтвердите, что повестка встречи не изменилась. Далее приступаете к методичному изложению вопросов встречи, начиная с первого. Излагая суть вопроса, следите за выражением глаз собеседника. Когда его взгляд потеряет присутственную живость, значит, он больше вас не слушает. Он думает. Пока он думает, прекратите говорить. Надо дождаться, чтобы он переварил воспринятую информацию.

Придя в себя, бюрократ, как правило, задает какой-то вопрос. Обычно мелочный. Не расстраивайтесь по этому поводу, поблагодарите за вопрос и не отвечайте на него, а попросите разрешения записать вопрос и вернуться к нему после изложения сути дела до конца. Таким простым ходом вы не обидите собеседника, дав понять, что разделяете его беспокойство, с одной стороны, и не позволите увести себя в сторону от существа проблемы – с другой. Если глаза собеседника затуманятся вновь, опять прервитесь. Сделайте глубокий вдох. Подождите. Запишите вопрос и приступайте к дальнейшему изложению. Таким образом, вы изложите ему, *что и почему*, прежде чем обсуждать, *как и какие* последствия будет иметь реализация проблемы.

Разговаривая с администратором, помните, что он понимает сказанное буквально, и постарайтесь с этим считаться. Не смешивайте идеи с фактами, не пользуйтесь непроверенными цифрами, не выдавайте желаемое за действительное. Если собеседник уличит вас хотя бы в одном из перечисленных грехов – вы навсегда утратите его доверие и он будет отвергать все, что вы скажете как недостойное внимания.

Когда опишите ситуацию в целом, резюмируйте сказанное, подведите черту: «...таковы мои рекомендации, и если из этого ничего не выйдет – готов взять всю ответственность на себя». Далее переходите к ответам на вопросы. Если вы не готовы отвечать на вопросы начальника с ходу или если не уверены в правильности ответов, попросите перенести эту часть беседы на новую встречу. Не исключено, что, добросовестно обдумывая ответы на вопросы администратора, вам придется внести поправки в свои первоначальные рекомендации. В любом случае, ответите ли вы на вопросы администратора сразу после доклада или это делается в формате отдельной встречи, собеседнику будет трудно возражать. Он не сможет наложить вето на ваше решение до тех пор, пока не поймет, в чем оно состоит, и не найдет веских аргументов для такого вердикта. Следовательно, общаясь с администратором, необходимо вести себя так, чтобы он понимал вас. Если вам удастся представить проблему как нарушение действующих норм и убедить начальника, что решение не связано с риском, у него не останется оснований для возражений и скорее всего он поддержит ваш проект.

Обращаясь с предпринимателем (*paEi*) или абсолютным предпринимателем (*_ E _*) в той же манере, что и с администратором (*pAei, _ A _*), впустую тратить время. Подробная, а следовательно, длинная пояснительная записка здесь неуместна. *paEi* не станет ее читать. Он положит записку на стол и забудет о ней. Как же вести себя с предпринимателем, если возникла проблема?

При подготовке встречи необходимо помнить, что предприниматель отвергает любую идею, если она не принадлежит ему самому. Он не любит идеи, которые доведены до конца и не требуют его участия. Если вы представили предпринимателю окончательно оформленную идею, ему кажется, что вы идете в атаку, а он остается позади забытый и никому не нужный. Поэтому с самого начала подготовки встречи постарайтесь дать понять предпринимателю, что возник вопрос, решение которого требует его непрямого участия. При этом не называйте это проблемой. Проблемы вызывают у него досаду и раздражение, ведь именно для их решения он взял вас на работу. Подумайте, как проблему превратить в новую возможность. И именно в таком облики ее следует представить, обращаясь к предпринимателю с просьбой о встрече: «У нас появилась возможность кое-что изменить. Меня интересует ваше мнение. Прошу назначить мне встречу».

Далее следует подумать, как сделать свое решение его идеей. Предпринимателю необходимо дать возможность поставить на решении свое клеймо. Тут существует два варианта действий:

1) с помощью оборотов «как вы полагаете...», «не знаю, как выйти из этого положения...» и т.п. постараться увлечь его вашей идеей, чтобы он стал развивать и дополнять ее;

2) при первоначальном изложении проблемы допустить очевидную ошибку, считывая на то, что он ее непременно заметит и станет исправлять.

Развивая идею или внося в нее поправки, предприниматель почувствует свою причастность к решению проблемы. Вам останется только найти способ включить его рекомендации в общее решение, чтобы оно стало его собственным.

Общаясь с предпринимателем, необходимо помнить, что он отличается подозрительностью и легко выходит из себя. Поэтому ведите разговор очень обдуманно и осторожно, выбирайте нужные слова, используя неопределенные обороты «похоже...», «мне показалось...», «возможно...» и т.д. Особенно это уместно, если вам приходится излагать плохие новости. И упаси вас бог хотя бы намеком дать понять собеседнику-предпринимателю, что проблема отчасти возникла по его вине. Он разорвет вас в клочья и в конечном итоге сделает козлом отпущения. Дурные новости не должны бросать тень на него самого.

Резюмировать окончание встречи не надо – предприниматель это сделает самостоятельно. Вам останется поблагодарить его за прекрасную идею, если ваше решение принято, или согласится с отрицательным решением, если оно отвергнуто. В случае некоего промежуточного варианта, что бывает крайне редко, можно проявить побольше настойчивости («Да, и все же...», «Тем не менее, судя по всему...»), все время памятуя о подозрительности и вспыльчивости собеседника.

Общаясь с интегратором (*pael*) или носителем вырожденных особенностей этого типа (*_ _ _ I*) необходимо помнить, что его высший приоритет – прийти к согласию. Это предполагает значительную работу на подготовительном этапе встречи. Необходимо подготовить пояснительную записку, предварительно переговорить со всеми специалистами, соприкасающимися с возникшей проблемой, получить их поддержку и быть готовым к тому, что в момент обращения к интегратору с просьбой о встрече этот список может существенно расшириться. Таким образом, прежде чем что-либо одобрять, интегратор стремится изучить политический климат.

Докладывать вопрос интегратору лучше всего с постановки проблемы. Далее следует привести согласованное решение, особо подчеркивая, с кем вы его согласовывали и с каким энтузиазмом соглашатели поддерживают выработанное решение. Резюмировать свой доклад необходимо просьбой о его поддержке всесторонне согласованного решения.

Если в процессе разговора начальник-интегратор обнаружит, что хотя бы с одним из его «авторитетов» проект решения не согласован, он немедленно отклонит его как неподготовленный. Если предварительной подготовкой проекта вы лишите его этой возможности, по всей вероятности, он примет положительное решение.

Рассмотренные четыре варианта подготовки и проведения встречи лишний раз убеждают в важности коммуникаций в менеджерской команде.

Источники

Адизес И. Идеальный руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует / Пер. с англ. М., 2007.

Адизес И. Как преодолеть кризисы менеджмента: диагностика и решение управленческих проблем / Пер. с англ. СПб., 2006.

Лейф Э. Корпоративная долгота: навигация в экономике, основанной на знаниях. М., 2005.