

# Управленческая коммуникация: деловая беседа

Нателла РОЖДЕСТВЕНСКАЯ

**В предыдущем номере «НО» мы начали знакомить вас с управленческой коммуникацией руководителя. Сегодня продолжаем тему о деловых контактах анализом деловой беседы. Многие из того, о чём пишет автор, директорам школ и других учреждений образования известно. Но что-то они откроют для себя заново. Во всяком случае целостное представление об этой сфере деловых отношений поможет руководителям подняться ещё на одну ступеньку в своей профессиональной компетентности.**

Самые распространённые формы управленческой коммуникации, общения директора школы с коллективом и отдельными учителями — деловая беседа и деловое совещание. **Деловая беседа** — это передача информации, обмен мнениями по определённым вопросам и проблемам, это словесный контакт, инициатор которого преследует определённые цели. Беседа служит оперативному решению образовательных и организационно-педагогических проблем, связана с необходимостью сделать выводы и заключения на основании анализа ситуации. Примером таких управленческих коммуникаций могут служить собеседования при приёме на работу и увольнении, разбор конфликтных ситуаций, обсуждение профессиональных затруднений учителей. Характерная черта деловых бесед — эффект обратной связи, что позволяет руководителю немедленно реагировать на высказывания собеседника. В этом преимущество деловой беседы перед письменным общением (деловые письма, докладные, циркуляры и т.п.). При всей своей привычности, обыденности (руководитель общается за день со многими людьми) деловая беседа как форма управленческой коммуникации многое даёт руководителю, позволяя ему дифференцированно подходить к человеку и предмету обсуждения, выявлять точки зрения, выслушивать возражения, критические оценки, предложения, что повышает компетентность менеджера, способствует осознанию общности участников беседы, а также ответственности руководителя, его значимости в решении обсуждаемых проблем и результатов беседы.

Каждый директор, наверное, когда-нибудь ощущал неэффективность деловых бесед. Причины тому — недостаточный уровень коммуникативных способностей и умений менеджера, допущенные им ошибки — либо в тактике беседы, либо в выборе аргументов, средств управленческой коммуникации. В помощь менеджеру разработаны специальные правила, регулирующие подготовку деловой беседы и её протекание.

**Задание.** Чтобы глубже осознать предлагаемые правила, представьте, что вас ожидает весьма серьёзный разговор, от которого многое зависит.

## Правила подготовки и проведения деловой беседы

### Правило 1. Сформулируйте конкретные цели.

Ими могут быть:

- заключить соглашение;
- подписать договор;
- разрешить спорный вопрос;
- убедить, получить информацию;
- дать задание;
- проинструктировать;
- критиковать за плохую работу и т.д.

Чем конкретнее сформулирована цель беседы, тем больше определённости в дальнейших шагах. Причём формулировать цели беседы полезно не только её инициатору, но и другой стороне, для чего вначале полезно оговорить, о чём пойдёт беседа.

## **Правило 2. Составьте план беседы**

Записывая тезисы беседы, мы:

- оттачиваем формулировки;
- выстраиваем очерёдность аргументов в более убедительную последовательность;
- продумываем аргументы, приводя их в систему;
- подбираем необходимые документы, материалы;
- определяем состав участников.

## **Правило 3. Выберите время:**

- удобное и Вам, и Вашему собеседнику;
- доступное для разговора.

Рискованно начинать беседу (из числа тех, которые затянутся) накануне совещаний и других фиксированных дел. Не рекомендуется включаться в беседу после события, вызвавшего душевное волнение, нервное потрясение, гнев.

## **Правило 4. Выберите подходящее место**

Оно должно удовлетворять двум условиям:

- чтобы ничто не мешало (никто не мешал), не отвлекало;
- чтобы максимально способствовало цели разговора. Часто директора школ вызывают учителей в кабинет. Но не для всякой беседы кабинет руководителя — наилучшее место. Продумайте место, в котором можно создать различные зоны: официального, полуофициального, неофициального общения.

- При *официальном* общении Вы находитесь на своём обычном месте — за столом.

- Для *полуофициального* общения — располагаетесь напротив посетителя за приставным столом или за столом заседаний, как бы приравнивая свой статус к статусу собеседника.

- Зона *неофициального* общения представляет собой 2–3 кресла (желательно удобных, располагающих к расслаблению) и журнальный столик.

Для разговора по душам с учителем больше подойдёт рабочее место учителя, где он чувствует себя более уверенно, непринуждённо. Можно провести беседу и на нейтральной территории — в свободном в данный момент помещении.

## **Правило 5. Определение задачи первой части разговора:**

- привлечь внимание;
- добиться атмосферы доверия.

Если не привлечь внимания собеседника, разговор не получится. Подумайте, как связать Ваш вопрос с проблемами собеседника, или найдите, что его может заинтересовать в Вашем предложении — т.е. начинайте разговор с темы, интересующей собеседника.

Для позитивного исхода беседы совершенно необходима атмосфера взаимного доверия. Недружелюбно настроенный собеседник будет отвергать даже разумные ваши предложения, перенося на них своё негативное отношение к инициатору беседы. Вот некоторые приёмы создания атмосферы взаимного расположения:

- пунктуальность инициатора беседы;
- такие слова приветствия, как «рад Вас видеть», «хорошо, что Вы зашли», «спасибо, что откликнулись на мою просьбу»;
- похвала собеседнику за что-то, комплимент.

## **Правило 6. Подчиняйте свою тактику целям**

Направление беседы можно регулировать с помощью вопросов, «открытых» и «закрытых».

«*Открытый*» — это такой вопрос, на который нельзя ответить односложно («да», «нет», «не знаю»): «Расскажите, пожалуйста...», «Что Вам известно про...», «Как Вы думаете...».

те...?», «А почему?», «Ваше мнение?», «Ваше предложение?», «Чем Вы это объясните?». Открытые вопросы незаменимы, когда ваша цель — получение информации.

«Закрытые» вопросы — те, на которые вполне достаточно ответить «да-нет». Эти вопросы эффективно использовать для достижения таких целей: убедить, получить согласие, побудить отказаться от чего-либо, преодолеть сопротивление.

Искусство беседы включает в себя и умение не отвлекаться от намеченной цели.

#### **Правило 7. Старайтесь, чтобы говорил в основном Ваш собеседник**

Из двух беседующих людей психологическое преимущество у того, кто задаёт вопросы, а не у того, кто много говорит.

Убеждать эффективнее с помощью цепочки логически выстроенных вопросов. Предоставив собеседнику возможность говорить, направляя его рассказ вопросами, Вы добьётесь следующего:

- максимально расположите к себе собеседника;
- получите наиболее полную информацию о состоянии дел, о работе собеседника, о его отношении к делу и даже о его взаимоотношениях с окружающими;
- Вам будет легче убедить собеседника.

Эта тактика («меньше говорить — больше спрашивать») позволяет руководителю с честью выходить из довольно затруднительных ситуаций. Самое важное в этом правиле — чтобы всё, что хочет сказать собеседник, было им высказано.

#### **Правило 8. Будьте на высоте положения**

Это относится, прежде всего, к критикующему. Делать замечания подчинённым в случае их недоработок — одна из важных, но непростых обязанностей руководителя. При этом:

- выслушайте объяснение;
- сохраняйте ровный тон;
- прежде чем критиковать, найдите, за что похвалить сотрудника и сделайте это.

#### **Правило 9. Фиксируйте полученную информацию**

Сведения, полученные во время беседы, улетучиваются из нашей памяти уже в процессе беседы. Поэтому рекомендуется делать пометки по ходу разговора, а по окончании его сделать кракую запись беседы в деловом блокноте.

Особенно быстро теряется информация, полученная по телефону: отсутствие зрительного образа значительно снижает способность к запоминанию.

#### **Правило 10. Прекращайте беседу сразу после достижения намеченной цели**

Человек лучше запоминает то, что услышал в начале беседы, а делает то, что услышал в конце. Наилучший результат беседы (если Вы побуждали собеседника что-то сделать) — это когда он приступит к исполнению сразу по окончании беседы. Если же, завершая беседу, Вы решите дружески поболтать о чём-то, то этим снизите эффект предшествующих усилий. После такой болтовни ваш коллега не вспомнит многих деталей разговора. Непринуждённый обмен мнениями «о жизни» лучше перенести на начало беседы — для создания атмосферы благожелательности.

Эти правила универсальны при подготовке и проведении деловых бесед. Однако каждый вид беседы имеет свои особенности.

### **Виды деловых бесед**

Руководитель организует и проводит деловые беседы по поводу:

- приёма на работу;
- поручения задания (получения задания);
- критики за невыполненную (некачественно выполненную) работу;
- увольнения работника;

— конфликтных ситуаций.

Выделим типичные ошибки в организации и проведении деловых бесед, а также основные приёмы, позволяющие обеспечить их эффективность (табл. 1).

## **Таблица 1. Виды деловых бесед**

### **Беседа при приёме на работу**

#### *Типичные ошибки*

Идеализация условий, в которых предстоит работать новому сотруднику (учителю)

Будущему работнику обещаются какие-либо блага. Не оказывается помощь на этапе адаптации

#### *Основные приёмы, позволяющие избежать конфликта*

Привлечь работника: не открывая трудности, показать реальные выгоды и достоинства предстоящей работы:

— возможность роста и повышения квалификации;

— выгодные моменты в условиях труда;

— благоприятный морально-психологический климат в коллективе;

— наличие баз отдыха;

— наличие детских учреждений.

Обещать полную поддержку и необходимую помощь, особенно на первых порах.

Прикрепить к работнику на первое время кого-то из опытных сотрудников

### **Поручение задания**

#### *Типичные ошибки*

Поручение даётся второпях. Передаётся через третьих лиц. Поручается первому попавшемуся под руку. Даётся непродуманное поручение

#### *Основные приёмы, позволяющие избежать конфликта*

Сочетать устную информацию с письменной.

Тактично проконтролировать, правильно ли подчинённый выполняет задание (например, вопросом «Что собираетесь предпринять?»). Письменно фиксировать сроки выполнения, ответственных, форму исполнения работы и отчётности по ней.

Получив задание, проверить себя вопросом к руководителю: «Если я понял правильно, я должен сделать...»

### **Критика за плохую работу**

#### *Типичные ошибки*

Не высказываются объяснения.

Переходят на повышенный тон.

Критикуют не поступок, а человека.

Критикуют при свидетелях

#### *Основные приёмы, позволяющие избежать конфликта*

Прежде всего, выслушать объяснения.

Сохранять ровный тон.

Прежде чем критиковать, найдите, за что похвалить.

Критикуйте поступок, а не человека.

Не ищите «козлов отпущения».

Не обвиняйте, а вместе ищите решение.

Не критикуйте при свидетелях.

Помните: ничто так не разоружает, как условия и предложение почётной капитуляции

### **Беседа при увольнении**

#### *Типичные ошибки*

Основная ошибка — или отказ от беседы вообще, или непонимание цели такой беседы: выяснить истинную причину ухода; получить оценку покидаемой им работы

#### *Основные приёмы, позволяющие избежать конфликта*

Выбрать наиболее благоприятное время для беседы (утро последнего дня его работы).

Сформулировать конкретные цели.

Добиться атмосферы взаимного доверия.

Регулировать направление беседы с помощью задаваемых вопросов: «открытых» — на которые нельзя ответить однозначно: «Что вы думаете?», «Ваше мнение?», «Ваши предложения?», «Чем вы это объясните?»

Важный фактор эффективности деловых бесед — сформированность коммуникативных качеств участников, особенно руководителя, организующего беседу. Так, особое значение

придаётся умению слушать:

- внимательно молчать и быть пассивным собеседником;
- активно слушать, подчиняя свой разговор раскрытию собеседника;
- оценивать ситуацию: где требуется пассивный, а где активный слушатель, и становиться тем или другим в нужный момент.

Эти умения, их совершенствование — довольно сложный, хотя и необходимый процесс в развитии коммуникативных отношений. От них зависит эффективность восприятия речи руководителя и в целом — управленческой коммуникации.

Для менеджера образования немаловажно знание таких понятий, как основные типы слушания, приёмы, характерные для каждого типа.

Эффективность управленческой коммуникации во время деловых бесед обуславливается, как видно, тем, **насколько менеджер владеет основными техниками рефлексивного и нерефлексивного слушания.**

Наряду с этим полезно знать и использовать арсенал приёмов, повышающих эффективность восприятия услышанного. К ним относят:

1. *Правила взаимного расположения партнёров* — специалисты (в частности, И. Атвартер) предлагают такие пределы допустимого расстояния между собеседниками:

- а) интимным (особенно доверительным) отношениям соответствует расстояние до полуметра;
- б) для разговора с друзьями — от 0,5 до 1,2 м;
- в) для неформальных социальных деловых отношений — 1,2–3,7 м (чем более формальные отношения, тем больше расстояние);
- г) при публичных выступлениях — до 4 м.

С увеличением расстояния возрастает роль взгляда в поддержании контакта. При близком расстоянии неуместны встречи взглядом: собеседники и без того поочерёдно смотрят друг на друга. Естественно, в каждом социокультурном сообществе свои нормы и традиции (в том числе расстояние между собеседниками).

2. *Правила организации обратной связи*, отвечающие на вопрос «Как же услышать то, что сообщается?».

Для этого необходимо:

- а) избегать неточных, многозначных определений (скоро, на днях, недолго и т.д., т.к. разночтение этих слов снимает ответственность за результат);
- б) если необходимо — вносить уточнения (какого числа, через сколько дней, в какое время, и т.д.);
- в) задавать уточняющие или контролирующие вопросы по существу сказанного (пользоваться приёмами рефлексивного слушания, описанными выше).

При этом важно не прерывать контакт взглядов, целиком концентрироваться на беседе, не отвлекаться. Крайне бестактно заниматься при беседе *чем-нибудь ещё*, для руководителя (да и любого собеседника) это недопустимо. Спешка и нетерпение, которые часто проявляются в поведении руководителя, также недопустимы. Такая манера может быть воспринята собеседником как сомнение в его способностях, как полнейшее к нему невнимание и даже пренебрежение.

Активно слушая, концентрируясь на потребностях собеседника, выражая понимание и сочувствие, руководитель, безусловно, может приблизиться к эффективной управленческой коммуникации.

## **Таблица 2. Основные типы слушания и их характеристики**

### **Нерефлексивное слушание.**

Это умение внимательно молчать, не вмешиваясь в речь собеседника своими замечаниями. Нерефлексивное слушание нельзя понимать просто как молчание и отсутствие визуального контакта

#### *Условия эффективности*

1. Собеседник «горит» желанием высказать своё отношение к чему-либо или выразить свою точку зрения. Он эмоционально возбуждён, хочет, чтобы его слушали, и не интересуется нашими замечаниями.

2. Собеседник испытывает трудности в выражении своих забот и проблем.
3. Собеседник — застенчивый и неуверенный в себе человек

#### **Основные приёмы**

1. Минимум вопросов — что человек хочет сказать — возможно определить по выражению его лица (мимике), по позе, жестам. В самом начале разговора помогут так называемые буферные фразы типа «Вас что-нибудь беспокоит?», «У Вас вид счастливого человека!», «Вы чем-то встревожены?».
2. Минимум ответов — «Да», «Понимаю Вас», «Продолжайте, это интересно», «Приятно слышать», «Можно ли поподробнее?», однако следует избегать таких ремарок, как: «Это почему же?», «Приведите мне хотя бы причины!», «Ну, не может быть, чтоб так уж плохо!», которые могут привести к тому, что собеседник «замкнётся», прекратит беседу

#### **Рефлексивное слушание**

Объективная обратная связь с говорящим, используемая в качестве контроля точности услышанного

##### **Условия эффективности**

1. Недостаток или отсутствие желания говорить у собеседника (нет неотложных вопросов, нет важной информации, сильных переживаний), т.е. бытового характера.
2. Говорящий стремится получить более активную поддержку или одобрение, стремится обрести союзника, получить конструктивный совет

#### **Основные приёмы**

1. Выяснение — обращение к говорящему за уточнением. Помогает сделать общение более понятным. Наиболее типичные реплики, зависящие от цели выяснения:

а) чтобы получить дополнительную информацию или уточнить смысл отдельных высказываний — «Пожалуйста, уточните это...»;

б) если необходимо понять явление в целом — «В этом ли состоит проблема, как Вы её понимаете?». Ключевыми фразами приёма выяснения являются: «Не повторите ли Вы ещё раз», «Я не понял, что Вы имеете в виду», «Не объясните ли Вы это...»

Замечания слушающего фокусируются на содержании информации, на самом процессе общения, но не на личности собеседника («Вы всегда говорите непонятно!»).

2. Перефразирование — состоит в передаче говорящему его же сообщения, но словами слушателя. Особенно важно не рассуждать, не анализировать, а просто повторить речь собеседника своими словами. При перефразировании слушающего должны интересоваться смысл и идеи, а не установки и чувства собеседника. Ключевыми фразами приёма являются «Как я понял Вас...», «По Вашему мнению...», «Вы думаете, что...», «Вы можете поправить меня, если я ошибаюсь, но...», «Другими словами, вы считаете...» и т.д.

3. Отражение чувств. Акцент делается не на содержании, а на отражении руководителем чувств, выраженных собеседником, его установок и эмоциональных состояний. Наиболее распространённые фразы: «Мне кажется, что Вы чувствуете...», «Вероятно, Вы чувствуете...», «Не чувствуете ли Вы себя несколько...». Кроме того, необходимо учитывать интенсивность чувств, используя соответствующую градацию: «Вы несколько расстроены (совершенно, страшно и т.д.)».

4. Резюмирование подытоживает основные идеи и чувства собеседника. Приём применяется в продолжительных беседах, помогая соединить фрагменты разговора в смысловое единство. Резюмирование уместно в ситуациях, возникающих при обсуждении разногласий, урегулировании конфликтов, рассмотрении претензий, решении проблем, в конце телефонного разговора, если разговор касается разных вопросов или предусматривает какие-либо действия со стороны руководителя. Типичные фразы: «То, что Вы в данный момент сказали, может означать...», «Вашими основными идеями, как я понял, являются...», «Если теперь подытожить сказанное Вами, то...»

### **Таблица 3. Условия эффективного восприятия речи**

#### **Внимание**

##### **Приёмы восприятия услышанного**

Устойчивое внимание (минимум отвлечений) направленное внимание к говорящему.

Визуальный контакт. Положительный язык поз и жестов (активная поза: «не развалюсь», «не лежа», «не согнувшись», ясное лицо, «живые глаза»)

#### **Нерефлексивное слушание**

##### **Приёмы восприятия услышанного**

Слушание (внимательное молчание). Минимум ответов. Минимум вопросов

#### **Язык невербального общения**

##### **Приёмы восприятия услышанного**

Мимика. Изменение высоты голоса и интонации. Позы и жесты

## Восприятие

### *Приёмы восприятия услышанного*

Расположение партнёров и обратная связь

Наиболее часто в управленческой практике реализуются деловые беседы по поводу поручения задания сотрудникам, а также в связи с критикой за плохую их работу. При этом руководитель нередко сталкивается с феноменом уклонения работников от поручений. Как быть?

Полезно знать типичные способы уклонения от поручений и управленческие приёмы их преодоления (табл. 4.).

### **Таблица 4. Приёмы уклонения сотрудников от поручений и способы их преодоления**

**1.**

#### *Приём уклонения*

Стремятся обосновать, что задание является очень трудным и в указанные сроки его выполнить невозможно.

#### *Способ преодоления*

Поручить задание сотрудника «А» сотруднику «Б», который уже согласился выполнить это задание или более трудное.

**2.**

#### *Приём уклонения*

Затягивают выполнение дела, с тем чтобы его выполнение переложить на других членов коллектива.

#### *Способ преодоления*

Прежде всего такую ситуацию необходимо предать гласности перед членами коллектива как можно раньше. Совместно с работником определить промежуточные цели и конкретные сроки выполнения работ.

**3.**

#### *Приём уклонения*

Провоцируют руководителя на мелкие конфликтные ситуации, а затем обвиняют его в том, что он к ним придирчив, даёт слишком трудные задания.

#### *Способ преодоления*

Не вступать в мелочные споры, задания такому сотруднику давать публично, подчёркивая, что оно не труднее и не сложнее, чем те, которые поручаются другим.

**4.**

#### *Приём уклонения*

Стремятся доказать, что данный вопрос, поручение не входят в его компетенцию.

#### *Способ преодоления*

Стремиться давать поручения в соответствии с должностными инструкциями, передать это задание другому сотруднику, подняв уровень требований.

**5.**

#### *Приём уклонения*

Ссылаются на плохое самочувствие, болезнь.

#### *Способ преодоления*

Предложить ему обратиться к врачу.

**6.**

#### *Приём уклонения*

Вступают в спор и предлагают, чтобы это задание выполнял другой.

#### *Способ преодоления*

Сказать: «Хорошо, задание передаю другому, но и премию... оплату за его выполнение также получит другой».

Критика за плохую работу, за допущенные промахи — **необходимый вид управленческой коммуникации**. Однако менеджеру не стоит забывать слова Д. Карнеги: «Критика — это искра в пороховой бочке гордости».

*г. Волгоград*