

# Управленческая коммуникация: деловое совещание

Нателла РОЖДЕСТВЕНСКАЯ

**В 1-м и 2-м номерах журнала мы начали публикацию статей об управленческой коммуникации руководителя, что, на наш взгляд, поможет целостному представлению о культуре деловых отношений, о деловой этике.**

**Продолжаем эту тему.**

Деловое совещание — это специально организуемое взаимодействие руководителя с группой специалистов и коллективом учреждения для изменения содержания деятельности с целью достичь заранее запланированный результат, скорректировать действия коллектива.

Различают несколько разновидностей деловых совещаний: инструктивные, проблемные, оперативные. Вот как выглядят цели и участники деловых совещаний:

## **Инструктивное совещание**

**Цели:** Разъяснение общего задания. Уточнение задач, сроков, заданий. Передача распоряжений.

**Участники:** Конкретные исполнители

## **Проблемное совещание**

**Цели:** Найти оптимальное управленческое решение обсуждаемых проблем

**Участники:** Узкий круг специалистов (или компетентные лица)

## **Оперативное совещание**

**Цели:** Получение информации о текущем состоянии дел и принятие корректирующих решений

**Участники:** Лица, занятые в вертикальной линии управления

Деловые совещания так же, как и деловые беседы, могут быть эффективными и неэффективными. От чего это зависит? Управленческая практика даёт основания выделить такие показатели эффективности деловых совещаний:

— предварительная подготовка делового совещания (определить круг вопросов и приглашённых лиц, характер совещания, его сроки и продолжительность, оснащение, оформление помещения);

— чёткое распределение функций ведущих совещание (роль руководителя, помощников, заместителей);

— понятная всем участникам формулировка цели совещания;

— оптимальная продолжительность;

— благоприятный микроклимат (отсутствие «моральной» угрозы, конструктивная критика, диалог участников, убеждение);

— чёткая формулировка решений (сроки, содержание деятельности, ответственные, формы отчётности и контроля); гласность и контроль исполнения решений;

— учёт (при необходимости блокировка) типовых проявлений в поведении участников деловых совещаний;

— учёт скрытых целей участников, предупреждение (или блокировка) конфликта;

— личный авторитет руководителя, его способность к управленческой коммуникации.

Остановлюсь подробнее на некоторых факторах, определяющих эффективность деловых совещаний.

## **Оптимальное размещение участников для эффективной коммуникации**

Любое совещание представляет собой центр коммуникаций — прежде всего устных — между несколькими лицами. В зависимости от его целей расположение столов и стульев может либо способствовать развитию коммуникаций, либо препятствовать им.

1-й способ — традиционный: руководитель за своим столом, остальные — в ряд перед ним.

Такое расположение подходит для того, чтобы отдать распоряжение, сообщить инфор-

мацию. Руководитель совещания стоит лицом к участникам, которые записывают его сообщение. Это позволяет разместить больше людей (при этом учтите, что большое количество участников совещания затрудняет деловую коммуникацию).

2-й способ — это разговор «за круглым столом».

Он позволяет объединить людей, избежать образования неформальных групп. Такое расположение облегчает коммуникации между участниками и в некоторой степени нейтрализует роль руководителя.

3-й способ — разговор «лицом к лицу».

Участники противостоят друг другу в дискуссии, отстаивая противоположные интересы. Такая структура мало способствует коммуникации, побуждая стороны скорее к конфронтации, чем к поиску общего мнения. К ней лучше прибегнуть при двусторонних переговорах, когда руководители располагаются в центре каждой группы.

4-й способ — «треугольник». Участники видят друг друга и могут легко общаться между собой. Положение руководителя в данном случае соответствует положению «лидера». Такое расположение позволяет собрать больше участников, чем «круглый стол», и в то же время усилить положение руководителя.

Итак, в зависимости от характера собрания советую руководителям школ менять расположение участников, поскольку физическое размещение ваших собеседников оказывает существенное влияние на характер отношений.

### **Учёт типичных проявлений в поведении участников деловых совещаний**

Руководители всегда должны быть готовы к тому, что в поведении членов коллектива могут возобладать проявления, присущие им в связи с индивидуальными психологическими особенностями. Так, кто-то может проявлять себя как постоянный спорщик или всезнайка, кто-то как расспрашивающий, много мнящий о себе, а кто-то как «петрушка» — впопад и невпопад сыплющий «остроты». Продумайте алгоритмы своих действий, нейтрализующих эти проявления.

Вот ваши основные действия с учётом психологических типов и поведения коллег.

— При активности *спорщика* важно сохранять невозмутимость и деловитость. Предоставьте группе опровергать его утверждения, тем самым скорее будет нейтрализована его «активность». Ни в коем случае не позволяйте ему завладеть ходом совещания.

— Действия *позитивиста* дискуссии полезны, поэтому ему стоит позволить активно участвовать в совещании, сознательно втягивая его в обсуждение проблемы такими вопросами: «Как вы думаете? Что вы считаете по этому поводу?»

— При активности *всезнайки* призвать остальных участников занять определённую позицию по отношению к его утверждениям и сохранять твёрдую приверженность повестке дня.

— *Словоохотливого* собеседника целесообразно тактично прервать, ограничить его выступления, жёстко напоминая о регламенте и об оставшихся нерешённых вопросах.

— *Застенчивому* участнику задайте простые вопросы, укрепите его уверенность «словесными поглаживаниями» типа: «Постарайтесь развить свою мысль. Вы это очень точно подметили... Вы верно подчёркиваете» и т.п.

— *Негативист* также требует вашей реакции: признайте, оцените его знания, опыт. Но не противопоставляйте его другим во избежание конфронтаций.

— В общении с «*крупной шишкой*» (мнящем о себе) постарайтесь не задеть его самолюбие, избегайте прямой критики, применяйте рассуждения типа «Да... но...». «Вы правы, но...», «Конечно, это интересно, но давайте вернёмся к этому в дальнейшем» и т.п.

— *Расспрашивающий* непременно постарается «расставить» ведущему заседание и активным участникам дискуссии коварные ловушки. Не давайте застигнуть себя врасплох, но и не конфликтуйте открыто, даже если коварство становится очевидным. Все его вопросы адресуйте ко всем участникам совещания. Если делаете замечания, то лучше направить их не ему, а всей группе, чтобы группа отреагировала на них.

## Признаки информативного поведения руководителя на совещании

На первый взгляд это мелочи. Но, поверьте, от них очень многое зависит. Итак, на совещании у руководителя должны быть:

- особый взгляд (прямой, лучистый, если и твёрдый, то тёплый);
- особый голос (богатый в тембровом отношении, гибкий по модуляциям);
- особый ритм речи (подобный хорошему музыкальному ритму — то возбуждающий, то успокаивающий, но не наскучивающий, не наводящий тоску и скуку);
- особо важен смысловой зачин рассказа — этим можно сразу завоевать внимание участников совещания;
- проявите ум особого рода: высоко импровизационный; богато оснащённый словесными конструкциями; обострённо ситуативный (наличие в каждый миг общения точной и многоканальной обратной связи с участниками совещания).

## Ошибки управленческой коммуникации, связанные с построением речи руководителя и восприятием сообщений участников совещания

При проведении деловых совещаний (как и деловых бесед) руководителю полезно избегать ошибок при построении собственной речи. В чём эти ошибки:

- не организует свои мысли перед тем, как их высказать; говорит спонтанно, надеясь, а точнее, требуя, чтобы другие «поспевали» за ним;
- употребляет формулировки, специальные термины, которые должны представить его в качестве знатока, но могут быть совершенно непонятны для собеседников;
- говорит слишком долго, хочет слишком много выразить в одном высказывании, используя сверхсложные конструкции предложений, слушатели к концу фразы уже не помнят, что было в начале. Исследования учёных показали, что 50% взрослых людей не улавливают смысла фразы, если она содержит более 13 слов, а дети семилетнего возраста с трудом понимают фразы, составленные более чем из 8 слов;
- стремится затронуть слишком много проблем в одной фразе;
- продолжает говорить, даже если собеседники не реагируют на его речь (потеряли нить разговора и интерес к нему);
- говорит, не обращая внимания на реплики собеседников, не воспринимая их жесты, короткие аргументы, а значит — и их самих.

Ошибки при восприятии выступлений участников совещания:

- руководитель не воспринимает смысла того, о чём говорят (фразы проходят мимо его внимания, они просто не имеют для него значения, и выступающие это прекрасно чувствуют);
- часто обдумывает свои возражения и аргументы, пока выступающий ещё говорит (готовит «заряды» для ответного удара; высказывания выступающего мысленно опровергает), и не замечает того, о чём говорится «между строк», игнорирует нюансы интонации выступающего и как следствие — теряет возможность активного взаимодействия;
- хочет казаться умнее выступающего и думает, где и как можно улучшить его предложения или дезавуировать его, вместо того чтобы понять собеседника;
- часто вообще не слушает, потому что говорящий руководителю неприятен, вызывает раздражение.

Итак, **успех делового совещания зависит от многих факторов, и каждый из них весом и значим.** Только зорко наблюдая за ходом совещания, стараясь, чтобы дискуссия не выходила из намеченного русла, а её участники имели возможность активно выразить свою точку зрения, руководитель приведёт разговор к нужному результату. Иначе он превратится в пустую трату времени.

Подытожим сказанное.

Ведущей тенденцией в сфере образования является становление гуманистической, личностно-ориентированной педагогики. Это обуславливает переход от репрессивно-коммуникативного к гуманитарно-коммуникативному пространству взаимодействия всех субъектов образования; учитель — ученик, учитель — родители, руководитель — учителя. В

этих условиях **важнейшей управленческой функцией директора школы (любого образовательного учреждения) становится способность к деловой, демократичной коммуникации, от которой определяющим образом зависит эффективность управления коллективом, отдельными учителями, образовательными системами в целом.** В процессе управленческой коммуникации происходит диалогическое взаимодействие с коллегами, обмен информацией, субъективное отношение к ней, поиск личностных смыслов деятельности и обмен этими смыслами, ценностями, а также мобилизация коллектива на основе использования собственных ресурсов.

Эффективная управленческая коммуникация — сложная совокупность ценностно-смысловых установок руководителя, психологической подготовленности и коммуникативных способностей, опирающихся на общую и профессионально-педагогическую культуру.

Директор или завуч школы, способный к управленческой коммуникации, имеет чётко выраженные установки на открытость, творческое взаимодействие субъектов образовательного процесса, на диалог с коллективом во имя общего дела — развития и конкурентоспособности школы. Успешная коммуникация помогает руководителю осуществлять самодиагностику своего управленческого потенциала, рефлексию собственной позиции в управлении, диагностировать профессионально-личностное развитие партнёров и взаимодействовать с ними на диалогическом, субъектно-смысловом уровне. **Руководитель высокой профессиональной культуры всегда сумеет выбрать тот уровень коммуникации, который соответствует качествам личности партнёра,** эффективно передать ему информацию, слушать и декодировать скрытый смысл сообщений собеседника. Самое пагубное для руководителя — неумение передавать информацию без искажений, а также адекватно воспринимать её смысл. И ещё — отсутствие искренности. **Лицемерие убивает любой авторитет,** поэтому каждое ваше слово должно быть искренним. Резкость оценки учитель простит, лицемерие — никогда.

Организация эффективной коммуникации в образовательных учреждениях требует создания оптимальных коммуникационных сетей, включающих вертикальные, горизонтальные и диагональные связи, которые образуют структуру коммуникативного пространства, в котором происходит общение, рефлексия действий, самореализация субъектов образовательного процесса.

Руководитель всегда может спрогнозировать поведение партнёра по управленческой коммуникации, если воспользуется представлениями о том, что субъекты коммуникации реализуют свои ролевые позиции, отражающие Я-состояния личности (родитель, взрослый ребёнок), и осуществляют «пристройки» различных типов («снизу», «сверху», «рядом»). Эффективная управленческая коммуникация предполагает согласование — «параллельность» — ролевых позиций и приоритет «пристройки рядом». Это обеспечивает конструктивность и диалогичность управленческой коммуникации как равноправного субъект-субъектного взаимодействия, имеющего целью сотрудничество, взаимное познание и самопознание.

Эффективность управленческой коммуникации во многом зависит и от того, на каком из уровней она осуществляется — ординарном, манипулятивном, стандартизированном, конвенциональном, имитационном, официально-деловом. В условиях личностной ориентации образования полноценную управленческую коммуникацию обеспечивают конвенциональный и имитационный уровни, которым свойственны человечность отношений, тонкость содержания и понимания, богатство оттенков общения.

Типичные формы управленческой коммуникации — деловые беседы, деловая полемика, деловые совещания, деловая переписка, телефонные беседы. В помощь менеджеру разработаны правила проведения деловых бесед различных типов (при приёме на работу, по поводу увольнения, при поручении задания и др.) и оптимальные формы критических высказываний, которые не создают напряжённости и конфликтных ситуаций (подбадривающая, конструктивная критика, надежда, похвала и т.п.). Об этом уже шла речь в предыдущих публикациях.

Советую руководителям ознакомиться с литературой по этой теме:

1. *Аватер И.* Я вас слушаю. М., 1987.

2. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. М., 1988.
  3. Берн Э. Трансакционный анализ и психотерапия. СПб., 1992.
  4. Бодалев А.А. Личность в общении. М., 1983.
  5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М., 1994.
  6. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощённый менеджер. М., 1992.
  7. Ершов П.М. Режиссура как практическая психология. М., 1967.
  8. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. М., 1990.
  9. Киллен К. Вопросы управления. М., 1981.
  10. Кричевский Р.Л. Если Вы руководитель. М., 1996.
  11. Кузин Ф.А. Культура делового общения. М., 1997.
  12. Ирхин Ю.В. Психология успеха. М., 1992.
  13. Лабунская Н.А. Невербальное поведение (социально-перцептивный подход). Ростов-на-Дону, 1986.
  14. Менеджмент организации /Под ред. З.П. Румянцевой. М., 1997.
  15. Панасюк А.Ю. Управленческое общение. М., 1990.
  16. Пиз А. Язык жестов (Как читать мысли людей по их позам, мимике, жестам) /Пер. с англ. Н. Котляра, Л. Островского; Сост. В.В. Шарпило. Минск, 1998.
  17. Практическая психология для менеджеров /Под ред. М.К. Тутушкиной. М., 1997.
  18. Романов А.А. Грамматика деловых бесед. Тверь, 1995.
  19. Руденский Е.В. Основы психотехнологии общения менеджера. М.; Новосибирск, 1997.
  20. Сериков В.В. Личностный подход: от концепции к технологии: Монография. Волгоград, 1995.
  21. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. М., 1997.
  22. Шейное В.П. Как управлять другими. Как управлять собой. Минск, 1996.
- г. Волгоград**