

Как эффективно осуществлять коммуникацию?

Васильев Валентин Петрович

директор МАОУ СОШ № 18, г. Великий Новгород

Очевидно, что для руководителя коммуникация является основным, базовым процессом, и то, насколько эффективно он ее может осуществлять, во многом определяет его успешность как управленца.

Начнем с того, что определим, что такое коммуникация.

Передача смысла, мысли, идеи очень похожа на радиосвязь. Мы не можем передать звук далеко, поэтому кодируем звуковую волну электромагнитной волной, затем передаем закодированную информацию, а потом ее дешифруем в приемнике. Также и мысли нельзя передать от одного человека к другому непосредственно.

Поэтому, по сути, процесс коммуникации между людьми можно представить следующей моделью: существует общая для определенной общности людей система соотношений «знак и его значение», при передаче от одного субъекта коммуникации к другому знака или знаков актуализуется их значение в сознании, значения соотносятся, связываются, появляются новые значения, информация осмысливается. Например, любое слово есть, с одной стороны, набор звуков, с другой стороны, за этим звуком стоит его значение, которое существует в сознании самого человека.

Эффективность коммуникации обычно определяют три «с»: способ, структура и содержание. Я представлю здесь только самые яркие закономерности, связанные с этим, и начну со способа, который определяет качество передачи информации.

Для того чтобы ярко, эффективно и результативно передать информацию, полезно иметь представление о том, как это можно сделать.

Оказывается, что использование слов, речи, далеко не единственный, и, как показывают различные исследования, далеко не основной способ коммуникации.

Если информацию, получаемую при коммуникации, при которой происходит непосредственный контакт между двумя или более людьми, принять за 100%, то три основных способа передачи содержания составляют такое соотношение: 60-70% — через жесты и мимику; 15-20% — через интонацию; и только 10-15% через смысл произнесенного текста.

Для обоснования и разъяснения приведу одно свое наблюдение.

Дисциплина на уроке — очень важная вещь, ученики могут работать, выполнять

требования учителя, а могут стоять на головах, срывать уроки и т. д. Так вот, в начале одного учебного года ко мне в школу устроились на работу две девушки примерно одного возраста, обе молодые и красивые.

Разница была лишь в том, что одна из них пришла с двухлетним стажем работы, другая — прямо с университетской скамьи. Вопрос: у кого из них были проблемы с дисциплиной на уроках, а у кого их не было? Думаю, найти ответ не составит труда, более опытный педагог сразу приступила к своим обязанностям, а другой — некоторое время мучился. Особенно со сложными классами.

Хорошо известен такой феномен: сразу после окончания вуза молодой учитель имеет проблемы с дисциплиной на уроках, особенно первые 2–3 года. У меня они были, и у всех, кого я знаю. Из-за чего это происходит? Я думаю, дело в рассогласовании вербальной и невербальной информации, которую получают обучающиеся. Для подтверждения этой гипотезы я провел своего рода эксперимент, правда, поставленный совершенно случайно.

Как-то перед своим уроком я погрузился в одну проблему, связанную с финансовыми вопросами, решения не было, и у меня появилось состояние неуверенности. С таким настроением я пришел на урок в 10-й класс, и буквально через пять минут класс, который славился своим благоразумием и ответственностью, стоял на голове. И все мои попытки их вразумить — повышение голоса, остановка урока — ни к чему не привели.

Все дело в том, что информация о моей неуверенности через соответствующие жесты попала детям, мои слова о том, что я очень строг и уверен в себе, попали в рассогласование с предыдущей информацией и ребятам было очень трудно понять, а что же на самом деле хочет учитель. Примерно также объясняется, например, плохая игра актера, помните, как у Станиславского: «Не верю!» Этим же объясняется то, что иногда человек, которого мы только что узнали, вызывает у нас безосновательную симпатию, а другой — антипатию, также без видимых причин.

Так вот, пока молодой учитель не приобретет уверенность в своих силах, пока не научится демонстрировать эту уверенность жестами и интонацией, до тех пор на его уроках будет относительный беспорядок.

Возникает вопрос: что же тогда делать, какие нужно использовать жесты для эффективной коммуникации? Я бы так вопрос не ставил. Дело скорее не в той информации, которую мы передаем с помощью жеста, а в рассогласовании ее со словами, которые мы произносим. Например, если вы хвалите работника, думая при этом, что похвала в принципе незаслуженна, то, вполне возможно, он обо всем догадается. Может быть, в этом и есть ваша цель, но все равно лучше быть совершенно искренним как с детьми, так и с подчиненными.

Я предлагаю следующее. Поскольку жесты определяют только фон коммуникации, то руководителю нужно для эффективной работы научиться демонстрировать только несколько важных тонов этого фона. Среди них самый важный — это уверенность. Уверенность в себе во многом обеспечивает эффективную коммуникацию, эта уверенность, как мы уже показали, приобретается опытом, но может быть у некоторых людей врожденной.

Если говорить о способах, методах, позволяющих руководителю избавиться от излишнего волнения, приобрести уверенность в своих силах, то можно привести достаточно простой прием. Для уменьшения беспокойства перед выступлением полезно содержательно поддержать такие тезисы (это значит найти соответствующие аргументы):

- я знаю, что от меня хотят услышать;
- я могу выразить свою точку зрения одним предложением, а все остальные мысли

три-пятью;

- в моей речи увлекательное начало, понятная середина и заключение, которое наводит на размышление;
- это не первое мое выступление, мне нравится выступать, а слушателям нравится меня слушать;
- выступление начинается с момента, когда я встаю со своего места;
- во время выступления я не буду акцентировать внимание на своем волнении;
- во время выступления не буду зажатым, мои жесты будут иллюстрировать произнесенное;
- перед началом и в конце я сделаю паузу, во время нее я уверенно осмотрю людей в зале.

Действительно, следующим тоном является демонстрация отношения к своему собеседнику, а это прежде всего визуальный контакт, такой как глаза в глаза. Если вы смотрите в глаза своему собеседнику, то это может означать две разные вещи: или вызов, или наличие эмоционального контакта. Какой случай реализуется, зависит от первоначального настроения собеседников, и вас прежде всего. Но при этом нужно помнить, что во всем важно соблюдать разумную пропорцию, не нужно излишне усердствовать, смотреть в глаза целесообразно около трети всего времени разговора.

Еще одним немаловажным способом передачи информации является интонация. Интонация делает речь насыщенной, дает возможность понять, о чем говорят. Интонация всегда признавалась важнейшим элементом устной коммуникации, средством конструирования предложения как элемента речи, инструментом уточнения смысла и эмоционально-экспрессивных оттенков. Элементами интонации чаще всего называют: фразовое ударение, темп, тембр и паузу.

Самым интересным представляется использование паузы. Действительно, это то, что между словами и по идее не должно нести в себе никакого смысла, поскольку это отсутствие слов, а значит, и содержания, и поэтому многие стараются паузы сокращать до минимума, чтобы за отведенное время произнести как можно больше слов. Это большая ошибка, умение делать паузу — это важное умение, в ней больше смысла, чем может показаться.

Иногда она важнее слов, она позволяет не только точно передать смысл высказывания, но и активно эмоционально воздействовать на слушателя. Дело опять же в сути коммуникации, мы передаем лишь знаки, их значения находятся у тех, кто в коммуникации участвует. В этом смысле пауза — это тоже знак, который в зависимости от своих характеристик, таких как продолжительность и, самое главное, место в речи, несет в себе множество смыслов.

Если говорить о темпе речи, то важно понять, что в коммуникации ваш слушатель, как говорится, на это «не подписывался», именно вам в большей степени нужно, чтобы он что-то из вашей речи вынес, поэтому не надо торопиться, все равно в какой-то момент вас уже перестают понимать.

В выступлении длина каждого предложения также должна ограничиваться: если фраза состоит более чем из пятнадцати слов, слушатель в конце предложения не помнит того, что было в начале. Поэтому нужно излагать мысли краткими предложениями, пятнадцать слов — это максимум, оптимально около десяти.

Перейдем теперь ко второму «с», к структуре. Ваше выступление должно быть структурировано. Для этого есть несколько причин: во-первых, так вас лучше понимают,

передача информации — это своего рода «переливание» из одной формы в другую. Поэтому бесструктурная речь — это все равно что носить воду в решете. Во-вторых, структура важна и для говорящего, так проще запомнить, что нужно говорить и когда это нужно говорить. Структура выступления зависит от цели выступления, например, если вы отстаиваете свою точку зрения, то вполне подойдет такая:

- тема выступления, ее актуальность;
- основные понятия, которые вы используете в речи, чтобы все понимали, что вы имеете в виду;
- формулировка того, что, собственно, вы предлагаете, в одном-трех предложениях;
- аргументы (2-3 обычно), подтверждающие ваше видение. К аргументам нужны поддержки, это могут быть примеры, объяснения, ссылки на нормативные документы, законы, правила, нормы и традиции, факты;
- заключение, в котором вы снова повторяете, еще более кратко, ваше предложение, вашу точку зрения, делая определенные выводы.

Ключевым моментом речи является аргумент, это структурная основа мнения, которое вы хотите донести до своего слушателя. Именно аргументы обеспечивают убедительность вашей точки зрения. Аргумент — это основание или довод, который необходим для доказательства вашей точки зрения. Даже если ваше управление очень жесткое, все равно аргументы, которые для вас стали основанием для принятия того или иного решения, должны быть озвучены. Структура аргумента представима следующей цепочкой: тезис, который вы обосновываете, раскрытие тезиса или пояснение, доказательство или обоснование тезиса (их можно строить и на основании фактов, и на основании мнений, и на основании логических обоснований).

Приведем некоторые примеры: предположим, вы хотите предложить некоторую инновацию в своей организации, например отказаться от бумажных классных журналов и перейти только на электронные журналы. Ваши аргументы могут быть следующими:

- нужно переходить на электронный журнал потому, что у соседних школ такой переход был осуществлен еще в прошлом году, а чем хуже мы с вами (аргумент основан на сравнении);
- нужно переходить на электронный журнал потому, что ведение сразу двух журналов (бумажного и электронного) приводит к большому количеству ошибок и отнимает много времени у учителя (аргумент основан на объяснении);
- нужно переходить на электронный журнал потому, что, как показывают исследования, сокращается время на бумажную работу на 25% (аргумент основан на фактах).

Можно приводить и другие примеры, но и так понятно, что аргумент — основа вашего мнения и его сила определяется обстоятельствами, в некоторых случаях важны факты, в других — авторитетное мнение. Еще одним важным фактором является сила аргумента, его убедительность, здесь все зависит от того, к какой аудитории обращен этот аргумент, в некоторых случаях нужны факты и строгие логические цепочки. В других случаях важнее яркие эмоциональные сравнения.

И, наконец, самым интересным моментом коммуникации представляется ее содержание, ее смысл, которые напрямую связаны с целью коммуникации и теми целями, которые перед собой ставят коммуникаторы. Эти цели зависят прежде всего от того, какую роль в коммуникации выполняет тот или иной человек. Всего таких ролей пять, среди которых основные четыре: автор, понимающий, критик и арбитр.

Кратко охарактеризуем особенности этих позиций, предполагая, что они выполняются как нужно, идеально и цель коммуникации — согласование позиций.

Автор — человек, который передает свою версию какого-нибудь события, процесса, деятельности и прочее. Он описывает словами свою внутреннюю картину, свой образ, свое видение ровно так, как бы он описывал то, что происходит вокруг, незрячему человеку. Для этого, конечно, такая картина у него должна быть при этом достаточно яркая, контрастная и четкая.

Понимающий — это человек, который должен прежде всего понять автора, это означает, что он должен построить у себя в голове образ, подобный образу автора. Подобие, или конгруэнтность, означает, что модель автора и модель, построенная у понимающего, ведут себя одинаково, хотя бы при ключевых изменениях. Чтобы это проверить, используется простой прием. Понимающий начинает свой вопрос на понимание следующими словами: «Правильно ли я вас понял...», а затем предлагает свою версию услышанного, и автор сам решает, поняли его или нет.

Например, по итогам учебного года ученик М. имеет академическую задолженность по нескольким предметам. И в июне завуч школы обращается к учителям со следующим высказыванием: «Господа учителя, при проведении зачетных мероприятий до 20 июня по утвержденному графику прошу учесть, что М. в течение учебного года не прилагал никаких усилий к тому, чтобы исправить ситуацию со своей успеваемостью, пропустил за весь учебный год около 15% учебного времени. Кроме этого он не уважает нас, учителей, может нагрубить, поэтому прошу при проведении зачетов отнестись к М. предельно объективно».

Учителя, находясь в позиции понимающих, предлагают свое видение, свой смысл только что услышанного.

Учитель 1: «Правильно ли я понял, что М. ни в коем случае нельзя ставить положительную оценку и это будет не очень сложно, поскольку мы все знаем слабые знания М.?»

Учитель 2: «Правильно ли я понял, предполагается, что если М. не сможет ликвидировать академическую задолженность, то это не будет рассматриваться как проблема учителя, не будет никаких санкций в связи с этим?»

Учитель 3: «Правильно ли я понял, что вы предостерегаете нас от того, чтобы мы не поставили М. положительную оценку, лишь потому, что нам неохота снова будет принимать зачеты осенью, либо просто „по доброте душевной“?»

Следующей позицией коммуникации является критик. При этом его позиция в данном случае совсем не означает, что он должен всеми силами разрушить авторскую версию. В случае если цель коммуникации — согласование, то и критика конструктивна. Это означает, что критик находит слабые места, еще не обозначенные и не озвученные, и дает возможность автору их изменить в лучшую сторону. Это конструктивная деятельность и должна рассматриваться как конструктивная деятельность.

Приведем пример. Предположим, команда разрабатывает проект, предполагающий новую деятельность. Проектирование означает, что в ходе его будет создан, описан образ будущей деятельности, имеющей свою цель, задачи и другие атрибуты. Словом, все то, что должно быть прописано в деятельности. По сути, это означает, что у критика есть определенное представление того, что должно быть описано, и он, имея такие оформленные места, затребует для них конкретное содержание. Например, для описания деятельности надо указать:

- начальное состояние, начальный продукт, сырье;
- конечное состояние, конечный результат;
- шаги по достижению этого результата;
- средства, с помощью которых достигается результат;
- способы применения этих средств;
- деятеля (исполнителя) со своими нормами деятельности.

Таким образом, при критике возможны следующие вопросы: каков конечный результат, кто будет это делать, кто исполнитель, достаточно ли у него квалификация для выполнения этой работы?

И так далее.

Можно придумать множество смыслов, множество различных пониманий авторской позиции и нужно обязательно проводить процедуру оценки адекватности произнесенного и услышанного.



Отзывы экспертов

«Отличное руководство по организации руководителем школы собственной коммуникации. Автор подкрепляет теоретические положения статьи примерами из опыта работы в школе, что делает статью более легкой для восприятия. Для начинающих директоров школ этот текст просто необходим, а для профессионалов он будет хорошим подспорьем для рефлексии».

«Призываю читателей, верящих, что „в начале было слово“, обратить пристальное внимание на этот текст. Да и всем необходимо знать, „как слово наше отзовется“. И умоляю, не разводите далеко слово и дело!»

«Вроде бы тема всем давно знакома, но автор правильно построил общение с читателями, поэтому статья получилась интересная. Отмечено, что эффективность и результативность передачи информации зависят от способа, структуры и содержания. Автор очень подробно, с примерами, знакомит читателей с правилами осуществления коммуникации».

 **ДИРЕКТОРИЯ**

<http://www.direktoria.org>

© Информационная система «Директория», 2017

© Директор школы №7 (220), 2017